

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME

**Evaluation du management de changement à
travers la mise en place d'un ERP
Cas : HYDRA-PHARM**

Présenté par : HAMMADI Siham

Encadré par : Dr GOURINE Réda

Année 2014-2015
3^{eme} PROMOTION

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME

**Evaluation du management de changement à
travers la mise en place d'un ERP
Cas : HYDRA-PHARM**

Présenté par : HAMMADI Siham

Encadré par : Dr GOURINE Réda

Année 2014-2015

Remerciement :

La réalisation de ce mémoire est l'aboutissement d'un travail mené au sein de la direction des ressources humaines du groupe HYDRA PHARM.

Je souhaite remercier tout d'abord les professeurs de l'ENSM master management des organisations pour leurs conseils et leurs disponibilités concernant le choix du stage.

Par ailleurs, je tiens à remercier Mme AGDOUCHE HANIA, mon tuteur en entreprise et responsable gestion des carrières, pour la confiance qu'ils m'ont accordée, leur patience et leur aide à chaque instant.

Je remercie également M. ABDELKADER ALLAOUA, Directeur des ressources humaines, ainsi que tous les membres de HYDRA PHARM, avec qui j'ai eu l'opportunité de travailler, pour leur accueil chaleureux, ce qui m'a permis de m'intégrer plus facilement à l'entreprise.

Je remercie énormément mon tuteur pédagogique, M. GOURINE Réda pour m'avoir guidé et soutenu pour la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des enseignants de l'école Nationale Supérieure de Management ainsi qu'à l'ensemble du personnel de l'administration.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma famille, et tous mes proches qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire en particulier mon cher fiancé LYES

Toutes ces personnes ont contribué au bon déroulement de mon stage et ont facilité mon insertion dans la vie active durant cette période de stage.

Résumé:

La mise en œuvre du plan de développement du groupe HYDRA PHARM ainsi que le contexte dans lequel il s'inscrit ont nécessité de procéder au changement pour s'améliorer, progresser et être compétitive.

A cet effet, le Groupe a donné une importance capitale au développement des ressources humaines et à l'amélioration des conditions de travail ainsi que la circulation de l'information par la mise en place d'un nouveau progiciel Microsoft Dynamics AX

A noter que le groupe HYDRA PHARM a débuté le changement au sein de la filiale AT PHARMA, dont le but finale est de le déployer au sein des autres filiales afin de crée une synergie entre ces unités.

Mots clés : changement, information, synergie, ressources humaines

Summary:

The implementation of the development plan of the group HYDRA PHARM as well as the context, in which it takes part, for this purpose,

Group HYDRA PHARM gave a major importance to the human development of resources, condition of work and the flow of information, by installing a new system Enterprise Resource Planning.

To note the group HYDRA PHARM he started the change in the subsidiary AT PHARMA, whose ultimate goal is to deploy in the other subsidiaries to create a synergy

Keywords Switches: change, information, synergy, human resource

ملخص

تنفيذ مخطط التنمية لمجمع HYDRA PHARM والسياق الذي وجد فيه يتطلب التغيير من اجل التحسن والنمو حيث يكون قادر على المنافسة

تحقيقا لهذه الغاية، أعط المجمع أهمية قصوى لتنمية الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وتدفق المعلومات من خلال

إنشاء حزمة برامج جديدة المتمثلة في MICROSOFT DYNAMICS AX

نحطكم علما أن مجمع بدأ التغيير في الشركة AT PHARMA بهدف المتابعة في بقي الوحدات لخلق التأزر بين هذه

الاخيرة

كلمات المفتاحية: التغيير، المعلومات، التأزر، الموارد الب

La liste des tableaux

Tableau 1: Fiche signalétique du groupe HYDRA PHARM.....	9
Tableau 2: Tableau des effectif groupe HYDRA PHARM.....	17
Tableau 3: tableau de répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....	18
Tableau 4: tableau de répartition selon le sex	18
Tableau 5: tableau de répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....	18
Tableau 6: tableau de répartition selon le sexe	19
Tableau 7: Evluation des points forts et points faibles au sein de la filaile HYDRA PHARM et AT PHARMA.....	64

La liste des figures

Figure 1: fonctionnalités du Dynamics AX.....	23
Figure 2: le triangle management de projet	29
Figure 3: les activités du management de projet	30
Figure 4: le planning du projet ERP Dynamics AX	39
Figure 5: les Exigences techniques du projet ERP	40
Figure 6: le mode de fonctionnement de l'ancien système PHARM-NET	43
Figure 7: planning du projet ERP	49
Figure 8: présentation de la formation par rapport au groupe HYDRA PHARM .	61

La liste des schémas

Schéma 1 : L’organigramme du groupe HYDRA PHARM	10
Schéma 2 : organigramme des filiales du groupe HYDRA PHARM	16
Schéma 3 : système d’information et système informatique	20
Schéma 4 :étapes de la mise en place du projet ERP au sein du groupe HYDRA PHARM	48
Schéma 5 : les étapes de la mise en oeuvre d'un ERP	51
Schéma 6 :représentation de l'organisation de travail au sein du groupe HYDRA PHARM	54
Schéma 7 : présentions de la communication au sein du groupe HYDRA PHARM	58
Schéma 8 : présentation des étapes que le groupe devra mettre en place pour les prochains déploiements.....	70

LISTE DES ABREVIATIONS

RH : ressources humaines

PDG : président directeur général

DFC : la direction des finances et de la comptabilité

DG : la direction générale

DOIL : la direction d’organisation, informatique et logistique

TIC : les technologies de l’information et de la communication

HP : HYDRA PHARM

Sommaire

INTRODUCTION

CHAPITRE 01: LE CONTEXTE HISTORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....01

Section 01 : Présentation De L'entreprise HYDRA PHARM..... 01

Section 02 : Evolution Du Système D'information Et Méthodologie De La Recherche...14

CHAPITRE 02: PRESENTATION DU PROJET « MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU ERP23

Section 01 : Présentation Du Projet ERP Microsoft Dynamics AX..... 23

Section 02 : La Situation Cible Du Projet ERP Microsoft Dynamics AX.....30

CHAPITRE03:DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.....41

Section 01: Etude De L'existant41

Section 02 : Les Enseignements.....57

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

Introduction

Au stade de la mondialisation, l'Algérie se trouve dans une période de transition vers une réelle économie de marché, même si nous sommes au début des premières cogitations, l'Algérie s'est inscrite dans une démarche de relance et de dynamisme de son économie dans le souci d'un développement rapide, c'est-à-dire agir avec souplesse tout en gardant son cap et parvenir à une avance durable qui procurera une bonne rentabilité d'où la nécessité de prise en considération du phénomène des nouvelles technologies qui s'est intensifié depuis quelque années partout dans le monde.

Pour faire face à un environnement évolutif, toute entreprise est sensée se remettre constamment en cause, car elle est projetée dans une spirale du changement. Afin de pouvoir s'adapter à ces transformations, les entreprises doivent s'appuyer sur la conduite du changement, qui consiste à des pratiques managériales.

Par ailleurs les premiers auteurs qui ont abordé la notion de changement sont Peter Senge, Mousse Kauter et aussi Drucker. Ce dernier définit le management comme une activité qui vise à obtenir un résultat collectif, en donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour que les hommes et les femmes soient performants et puissent s'adapter au changement. (Peter F. Drucker, 2002)

Ce pendant l'objectif est que tout individu participe par son travail au sein de l'entreprise tout en marquant de son empreinte dans un travail collectif et tenant compte des autres membres, cela par le partage des différentes connaissances explicites (formelles) ou implicites (informel). Le tout dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et de mieux mener ce changement. Dans le cadre de la mise en œuvre d'un ERP

Donc ce qui permet la réussite du projet de l'entreprise, ce ne sont pas uniquement ses moyens ou l'exploitation de ses ressources matérielles mais la capacité à manager, à communiquer et à transformer les ressources humaines en richesses qui constituent la base stratégique de l'orientation des affaires, car cette ressource est le seul élément avec lequel l'entreprise pourra se différencier et se distinguer de la concurrence.

Afin de mesurer les difficultés rencontrées dans l'expérience d'AT pharma et de tenir compte de la démarche à entreprendre pour atteindre l'objectif qui est de gérer efficacement le changement,

nous avons choisi d'aborder le thème **Evaluation du management de changement à travers la mise en place d'un ERP** au sein du groupe HYDRA PHARM dont l'objectif de l'étude est de répondre à la problématique suivante :

Quelles sont les enseignements que le groupe HYDRA PHARM doit tirer de l'expérience d'AT pharma afin de gérer efficacement l'intégration de l'ERP au sein des autres filiales?

Cette question principale est précisée à travers les sous-questions suivantes :

- 1- Comment agir sur les comportements des individus afin de les faire adhérer au changement ?**
- 2- Quels sont les outils à mettre en place afin de motiver les individus à changer leurs comportements pour le bien être de l'entreprise ?**
- 3- Ya-t-il une relation concrète entre comportement individuel et rentabilité de l'organisation ?**

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes basés sur une hypothèse centrale et trois hypothèses secondaires suivantes :

L'accompagnement du changement et l'implication des employés sont des facteurs déterminant dans la réussite de l'intégration de l'ERP au sein de la filiale HYDRA PHARM.

- 1- L'accompagnement du changement et le style de management peuvent contourner les comportements des individus au bien de l'organisation**
- 2- Le comportement des individus a un impact direct sur l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise**
- 3- L'implication des employés est un facteur qui mène à leur motivation**

Pour conduire notre travail de recherche, nous avons fait appel à une démarche méthodologique qualitative basée sur des entretiens semi directif. Comme nous nous sommes inspirés des outils

de recherche suivants :

Les ouvrages et articles traitant des ressources humaines et du management du changement. -Les documents internes et les rapports d'activité de l'entreprise HYDRA PHARM.

Aussi, notre sujet de recherche au sein du groupe HYDRA PHARM comporte trois parties :

Chapitre1 : se propose de présenter l'entreprise HYDRA PHARM, l'évolution de son système d'information, ainsi que la méthodologie de recherche

Chapitre2 : est consacré à l'explication du projet, ses principaux acteurs sa démarche, les fonctionnalités et les exigences de l'outil

Chapitre3 : présente l'état des lieux et la synthèse d'ERP implémenté, ainsi que des recommandations afin d'améliorer les prochaines implémentations des autres filiales.

Chapitre 01

Dans cette partie, nous allons présenter dans un premier temps l'organisme d'accueil « groupe HYDRA PHARM » en suite nous parlerons de l'historique du système d'information du groupe et pour finir avec une méthodologie de recherche.

Section 01 : Présentation de l'entreprise HYDRA PHARM.

1- Historique de la société

Fondée en 1995 par de jeunes diplômés, HYDRAPHARM était à sa création une petite société installée à Hydra, une localité d'Alger, Saisissant l'opportunité de la démonopolisation du secteur pharmaceutique, HYDRAPHARM affichera une forte croissance grâce à une gestion rigoureuse et l'implication totale de ses dirigeants. En cultivant les valeurs d'engagement et d'intégrité tout en mettant sur la proximité avec sa clientèle, à la faveur d'une politique d'expansion et de développement intégré, HYDRAPHARM deviendra un acteur prépondérant de la distribution pharmaceutique en Algérie. La réussite remarquable de la petite entreprise a mené à la naissance d'une première filiale de distribution, créée à Tizi-Ouzou en 2001, cette dernière a connu une réussite qui a approuvé à ses dirigeants de la reproductibilité de leur modèle de management entrepreneurial.

1.1- Une année d'expansion en Algérie

2005 étant considéré comme année charnière pour Hydra PHARM avec la création de trois filiales dont « **AT-PHARMA** » qui est un acteur majeur du marché de l'importation, assure l'approvisionnement continu du marché en médicaments essentiels, « **Carpe Diem** » qui est orientée vers la promotion et l'information médicale de nombreux laboratoires pharmaceutiques nationaux et internationaux et enfin la filiale « **ABC COS** » qui importe et distribue des produits parapharmaceutiques et du matériel médical, destinés essentiellement au marché hospitalier.

Dès lors, l'expansion géographique se poursuivra avec la création de « **DEF MED** » à Ain Defla en 2006, de « **GH MED** » à Sétif en 2009 et de « **MED IJK** » à Sidi Bel Abbes en 2011, permettant ainsi à HYDRAPHARM de couvrir, en 2014, l'ensemble du territoire national représenté par 6200 pharmacies

1.2- De la distribution à la production pharmaceutique

À partir de 2010, répondant à ses engagements, HYDRAPHARM à travers sa filiale « **AT-PHARMA** », développe sur le site de Khemis Miliana dans la wilaya de Ain Defla un projet

majeur de production de médicaments.

En 2014, HYDRAPHARM inaugure son activité industrielle pharmaceutique répondant aux plus récents standards internationaux. D'où le site prévoit à terme la livraison d'autres unités, lesquelles couvriront les besoins du marché national pour de nombreuses gammes thérapeutiques.

Ce qui fait que HYDRAPHARM deviendra le premier investisseur algérien privé du secteur. Aujourd'hui le groupe occupe 30% de la part du marché avec un chiffre d'affaire de 50 milliards de dinars et plus de 1500 collaborateurs répartis sur 9 centres de distribution couvrant 48 wilayas qui distribue 5300 références, produits stockés et livrés répondant aux bonnes pratiques pharmaceutiques.

À noter que le groupe priorise aujourd'hui la production nationale à travers un conventionnement de distribution avec l'ensemble des producteurs nationaux ceci par la mise en place des accords avec 32 laboratoires internationaux majeurs visant la mise à disposition permanente des médicaments essentiels avec une politique de gestion de stock sécurité de plus de 3 mois

Ce succès n'aurait jamais pu se réaliser sans l'aptitude des responsables d'HYDRAPHARM à se mettre au service de la santé publique de son pays en adoptant une volonté continue de coopération avec la profession et les autorités.

2- Les valeurs et les objectifs du groupe

2.1- Valeurs du groupe

Proximité

Le groupe reste à l'écoute de ces clients pour satisfaire ces besoins dans un souci permanent d'améliorer la qualité de ces services et accessibles au quotidien, à tous ces clients sur tout le territoire national

Intégrité

Le groupe applique les lois et règlements et travaillons en toute transparence, dans le respect de ces valeurs et de la déontologie de sa profession. Il garantit la confidentialité des affaires et des données de ces clients.

Engagement

Le groupe œuvre à développer la confiance et la satisfaction de ces clients grâce au respect de ces engagements qualité et service. En exploitant leur savoir-faire et en favorisant les synergies entre ces différentes activités, il efforce continuellement d'améliorer la qualité

de nos services. Ces engagements envers ces clients s'accompagnent d'une perpétuelle écoute quant à leurs besoins.

2.2- Les objectifs du Groupe

L'objectif stratégique du groupe HYDRA PHARM est de consolider sa position de leader dans la Distribution des médicaments.

- Le développement d'une industrie pharmaceutique performante capable de réduire les importations.
- La recherche de la satisfaction totale du client.
- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de recherche et de développement et la mise en place d'une veille technologique et une ouverture à l'oncologie et à la biotechnologie.
- Le développement du partenariat déjà engagé à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale
- La préservation et l'augmentation des parts du marché national, pour assurer la pérennité du groupe. La pénétration de marchés à l'exportation et la recherche permanente de l'accroissement des performances économiques et financières, tout en intégrant la préoccupation de santé publique du pays


Dénomination social :	Groupe HYDRA PHARM
Logo :	
Forme juridique :	SPA (société par actions)
Date de création :	1995
Domaine d'activité :	Pharmaceutique
Siege social :	10, rue Ibrahim Hadjres, Beni Messous, 16206 Alger Algérie
Effectif :	1523
Site internet :	http://www.groupehydrapharm.com/
Numéro de téléphone :	+213 21 93 42 93 à 98

Tableau 1: Fiche signalétique du groupe HYDRA PHARM

(Source : élaborée par nous-même)

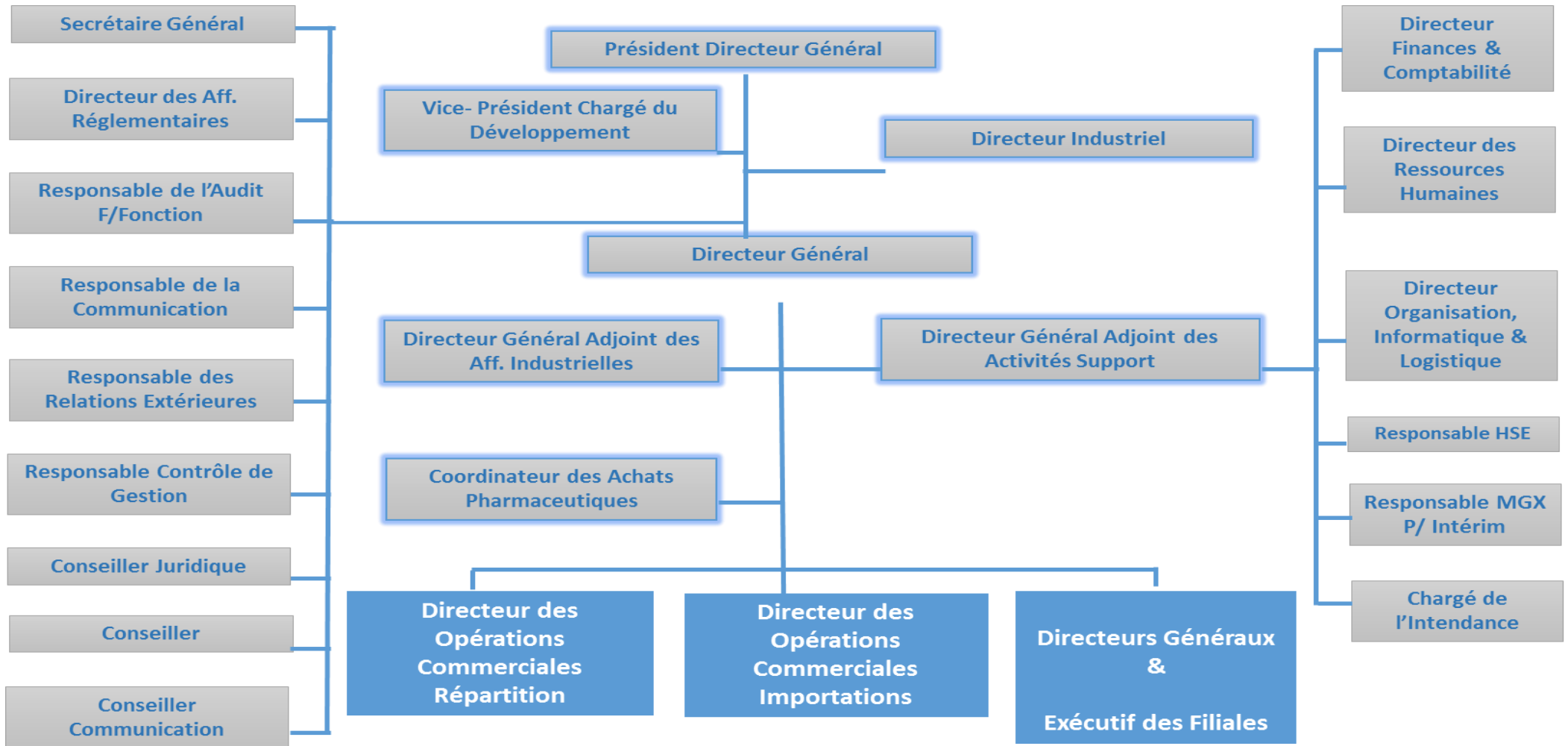


Schéma 1 : L'organigramme du groupe HYDRA PHARM

(Source : Direction de la Formation)

3- Les filiales du groupe HYDRA PHARM

3.1- La filiale HYDRAPHARM :

Fondée en 1995, HYDRAPHARM est historiquement la première société créée en Algérie. En 2007 HYDRAPHARM devient une société par actions (SPA) avec la participation de WALGREENS ALLIANCE BOOTS (premier distributeur pharmaceutique mondial, dans le capital du groupe HYDRAPHARM, elle dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 4.400 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution.

Avec un effectif de plus de 400 collaborateurs, HYDRAPHARM déploie la logistique nécessaire pour livrer les pharmacies avec une moyenne de trois rotations quotidiennes. Alors même qu'il y a eu création de nouvelles filiales à travers le pays, HYDRAPHARM, de par son historique et sa logistique continue toujours à livrer des pharmacies sur l'ensemble du territoire national.

3.2- La filiale ABC MED :

Créée en 2001, ABC MED, filiale d'HYDRAPHARM, est une société par actions de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques située à Tizi-Ouzou. Elle dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 1.983 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution.

ABC MED déploie la logistique nécessaire pour livrer les pharmacies avec plusieurs rotations quotidiennes. De par sa situation géographique, ABC MED couvre notamment en livraison les Wilayas de : Tizi Ouzou, Alger, Médéa, Tipaza, Boumerdes, Bouira, Bejaia, Jijel, Sétif, Bordj Bou Arreridj, Mila, Djelfa, Msila, Batna...

3.3- La filiale AT PHARMA :

Créée en 2005, AT PHARMA, filiale d'HYDRAPHARM, est une société par actions d'importation, de distribution et de production de produits pharmaceutiques située à Alger.

AT Pharma a pour principaux objectifs le développement de partenariats de distribution avec des laboratoires majeurs et de porter l'activité industrielle d'HYDRAPHARM. Dotée d'infrastructures logistiques répondant aux exigences nationales et internationales régissant le stockage et la distribution de produits pharmaceutiques, AT Pharma distribue, auprès de grossistes répartiteurs et structures hospitalières, des gammes de produits issues de partenariats commerciaux avec 32 laboratoires internationaux.

Dès 2010, la société HYDRAPHARM met en place un plan d'investissement industriel à Ain Defla en 4 phases à travers sa filiale AT PHARMA. La première phase, finalisée en 2013, compte plusieurs lignes de production de médicaments sous forme sèche non antibiotique, ainsi qu'un laboratoire de contrôle de la qualité agréé par le LNCPP, doté des technologies les plus récentes en physicochimie et en microbiologie. AT PHARMA compte plus de 180 collaborateurs et projette d'atteindre un effectif de 840 employés dans les trois prochaines années.

3.4- La filiale CARPE DIEM :

Créée en 2005, CARPE DIEM, filiale d'HYDRAPHARM, est une société par actions d'information médicale et de marketing, située à Alger.

CARPE DIEM dispose d'un réseau de délégués médicaux et pharmaceutiques sur tout le territoire national et couvrir l'ensemble des structures publiques et privées (hôpitaux, cliniques, cabinets médicaux, officines et répartiteurs). Avec un effectif de 86 personnes, CARPE DIEM organise pour le compte de laboratoires partenaires, des symposiums, tables rondes, focus ...

3.5- La filiale ABC COS :

Créée en 2005, ABC COS est une filiale de la société HYDRAPHARM. Elle a pour mission l'importation et la distribution de dispositifs médicaux, consommables, produits de nutrition et autres.

ABC COS a orienté son développement vers la commercialisation de produits de santé par segments spécifiques tels que :

- Chirurgie ophtalmique et implants
- Poches et accessoires pour Stomie
- Sondes pour sondage intermittent propre
- Pansements modernes

Dans le cadre de son expansion, ABC COS a adopté une stratégie de spécialisation visant à construire des partenariats solides et durables avec les multinationales.

ABC COS assure à ses partenaires un service de commercialisation de qualité, soutenu et professionnel à travers l'ensemble du territoire algérien avec un effectif de plus de 22 collaborateurs qui gèrent un portefeuille client de grossistes, cliniques, pharmacies, cabinets

médicaux ainsi que toutes les structures de santé étatiques et privées.

3.6- La filiale DEF MED :

Créée en 2006, DEF MED, filiale d'HYDRAPHARM, est une société par actions de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques située à Ain Defla.

Elle dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 2.500 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution.

Avec un effectif de 157 collaborateurs, DEF MED possède une logistique permettant de desservir les pharmacies avec plusieurs rotations quotidiennes.

De par sa situation géographique, DEF MED couvre notamment en livraison les wilayas de : Ain Defla, Blida, Tipaza, Alger, Djelfa, Médéa, Tissemsilt, Chlef, Tiaret, Mascara, Sidi Belabes, Mostaganem, Oran, Saida, Tlemcen, Ain Temouchent, El Bayadh, Naama, Bechar, Laghouat, ...

3.7- La filiale GH MED :

Créée en 2008, GH MED, filiale d'HYDRAPHARM, est une société par actions, de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, située à Sétif.

GH MED dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 3.730 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution. Avec un effectif de 175 personnes, GH MED déploie la logistique nécessaire pour livrer les pharmacies plusieurs fois par jour.

De par sa situation géographique GH MED couvre en livraison les Wilayas de : Sétif, Bordj Bou Arreridj, Alger, Bejaïa, M'Sila, Skikda, Constantine, Mila, Batna, Annaba, El Tarf, Tébessa, Souk Ahras, Guelma, Djelfa, Mila, Guelma...

3.8- La filiale MED IJK :

Créée en 2010, MED IJK, filiale d'HYDRAPHARM est une société par actions de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, située à Sidi-Bel-Abbès.

MED IJK dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 900 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution, Avec un effectif de 157 personnes, MED IJK possède les moyens logistiques nécessaires pour desservir les pharmacies avec plusieurs rotations quotidiennes.

De par sa situation géographique, MED IJK, couvre notamment en livraison les wilayas de Tlemcen, Saida, Sidi-Bel-Abbès, Mascara, Oran, El Bayadh, Ain Temouchent, Naama.

4- Les activités du groupe HYDRA PHARM

HYDRA PHARM est un groupe pharmaceutique qui couvre l'ensemble des activités de l'industrie pharmaceutique qui sont répartis sur huit filiales comme suit :

4.1- Distribution (HYDRAPHARM, ABC MED, DEF MED, GH MED, MED IJK)

À travers cinq filiales de répartition, HYDRAPHARM a mis en place une plateforme de distribution de médicaments en Algérie avec une logistique lui permettant, à travers la détention de stocks stratégiques de sécurité, d'assurer la répartition de nombreuses références de produits auprès de :

- Pharmacies agréées en Algérie, réparties sur l'ensemble du territoire national jusque dans les zones enclavées du pays.
- Cliniques, hôpitaux civils et militaires.

4.2- Importation (AT PHARMA & ABC COS)

Acteur majeur du marché de l'importation, AT PHARMA concourt à la disponibilité continue des médicaments, non fabriqués localement, à travers des accords avec des laboratoires internationaux et en fournissant grossistes répartiteurs et structures hospitalières.

En 2005 est également constituée ABC COS, filiale d'importation et de distribution de matériel médical, consommables et produits parapharmaceutiques en Algérie. ABC COS s'oriente principalement vers le marché hospitalier.

4.3- Production (AT PHARMA)

Relevant le défi du développement de la production nationale, la société HYDRAPHARM met en place, à travers sa filiale AT PHARMA, un plan d'investissement industriel à Ain Defla.

Conçu dans le respect des normes et standards les plus exigeants, l'entrée en production du site industriel en 2013 permet à la société HYDRAPHARM de bénéficier d'accords avec des laboratoires partenaires. À terme, l'investissement permettra à AT PHARMA d'atteindre une capacité de production visant à la satisfaction des besoins nationaux.

4.4- Information médicale et Marketing : (CARPE DIEM)

CARPE DIEM assure, à travers ses réseaux de délégués médicaux et pharmaceutiques, la promotion de nombreux laboratoires nationaux et internationaux.

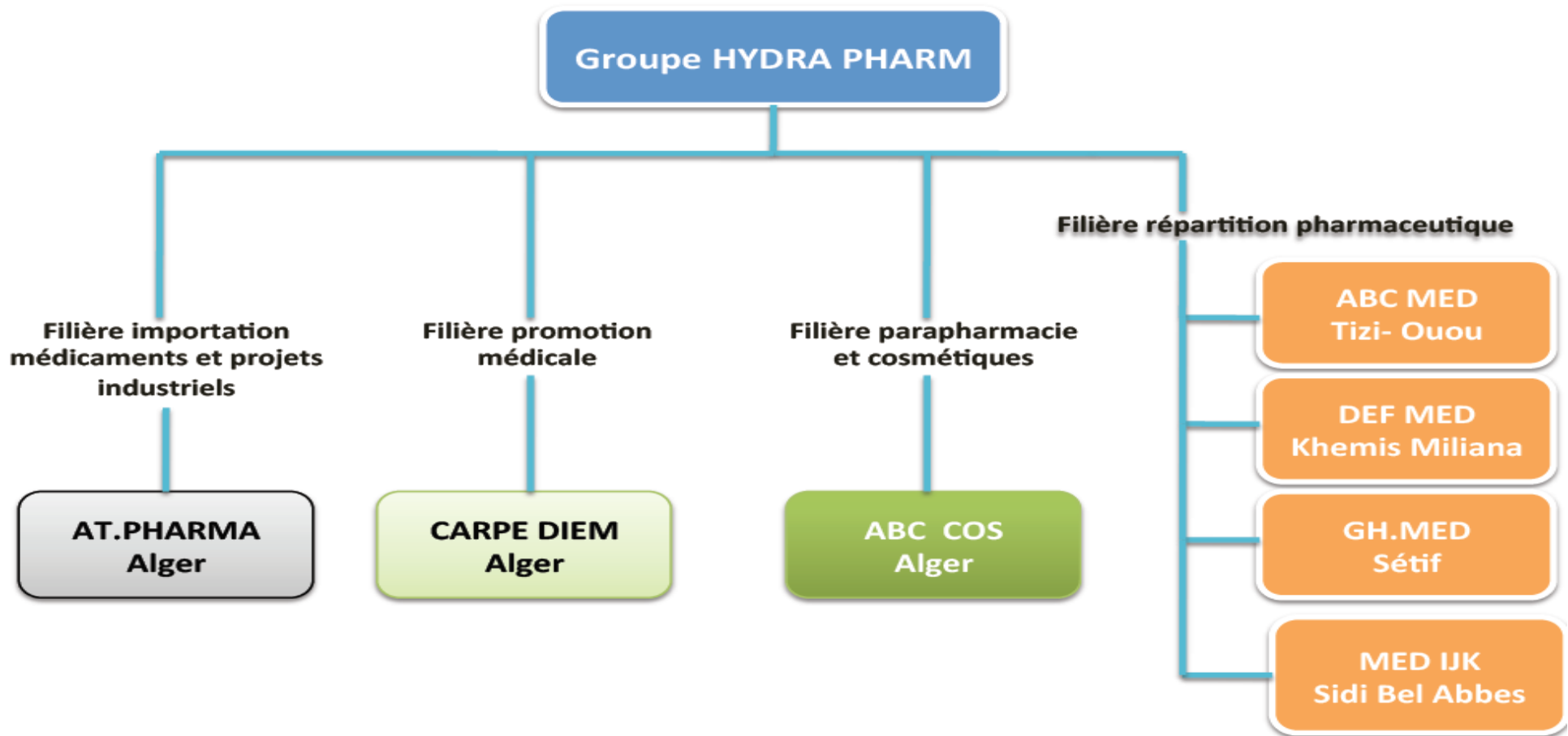


Schéma 2: organigramme des filiales du groupe HYDRA PHARM

(Source : Direction de la Formation)

5- Effectif du groupe HYDRA PHARM

Le groupe HYDRA PHARM compte aujourd'hui un effectif de 1573 employés. Ou Les catégories sont réparties comme suit :

Catégories socioprofessionnelles	Homme	Femme	Total
Total	1.234	341	1575

Tableau 2: Tableau des effectif groupe HYDRA PHARM

(**Source** : Direction des ressources humaines)

5.1- Cadre supérieur :

C'est les dirigeants de l'entreprise. Ils appartiennent à la catégorie supérieure des salariés qui se caractérisent par une forte domination des actionnaires.

5.2- Cadre :

C'est la catégorie liée directement aux cadres supérieurs constituée des responsables et des pharmaciens

5.3- Maitrise :

C'est les salariés qui sont dotés des responsabilités en termes d'encadrement d'une équipe, avec un degré de responsabilité moins important que celui des cadres

5.4- Exécution :

Elle comprend représente le plus grand nombre au sein du groupe et qui représente les commerciaux en grande partie.

Le présent travail a été effectué dans la direction générale et la filiale AT PHARMA dont l'effectif est présenté comme suit :

- **Direction HYDRA PHARM :**

Effectif Total AT PHARMA	118	100 %
Cadre	20	14.95 %
Maitrise	37	31.35
Exécution	61	51.69

Tableau 3: tableau de répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Source : direction ressources humaines

D'après les résultats nous constatons que 51.69 sont des employés de la catégorie exécutant vu la spécificité de son domaine d'activité

Filiale	DG	(%)
Homme	68	58%
Femme	50	42%
Total	118	100%

Tableau 4: tableau de répartition selon le sex

Source : direction ressources humaines

D'après les résultats obtenus nous constatons que la population de l'entreprise est présentée principalement par des hommes

- **La filiale AT PHARMA :**

Effectif Total AT PHARMA	130	100%
Cadre	24	18.46
Maitrise	39	30%
Exécution	67	51.53

Tableau 5:tableau de répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Source : direction ressources humaines

D'après les résultats nous constatons que 51.53% sont des employés de la catégorie

exécutant vu la spécificité Du domaine d'activité (exportation)

Filiale	DG	(%)
Homme	76	58%
Femme	54	42%
Total	130	100%

Tableau 6: tableau de répartition selon le sexe

Source : direction ressources humaines

D'après les résultats obtenues nous constatons la population de l'entreprise est présentée principalement par des hommes

Section 02 : évolution du système d'information et méthodologie de recherche

1- Généralité sur le système d'information :

1.1- Définition d'un système d'information :

« Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires » Reix et Rowe (2002, p11)¹

Donc le système d'information représente l'ensemble des éléments contribuant à la gestion, traitement, transport et la diffusion de l'information au sein de l'organisation,

1.2- Définition d'un système informatique :

« Le système informatique est un ensemble organisé d'objets techniques matériels, logiciels, applications dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information » Reix 2000.²

Donc Un système informatique comprend trois composants : l'ordinateur proprement dit, les moyens de communication et le système d'exploitation

¹ OLIVIER Meier ET AL, management du changement, DUNOD, 2012, p104-105

² CHANTAL MORLEY, management d'un projet système d'information, DUNOD, 6eme Edition, 2008, p15

1.3- La relation entre le système d'information et le système informatique :

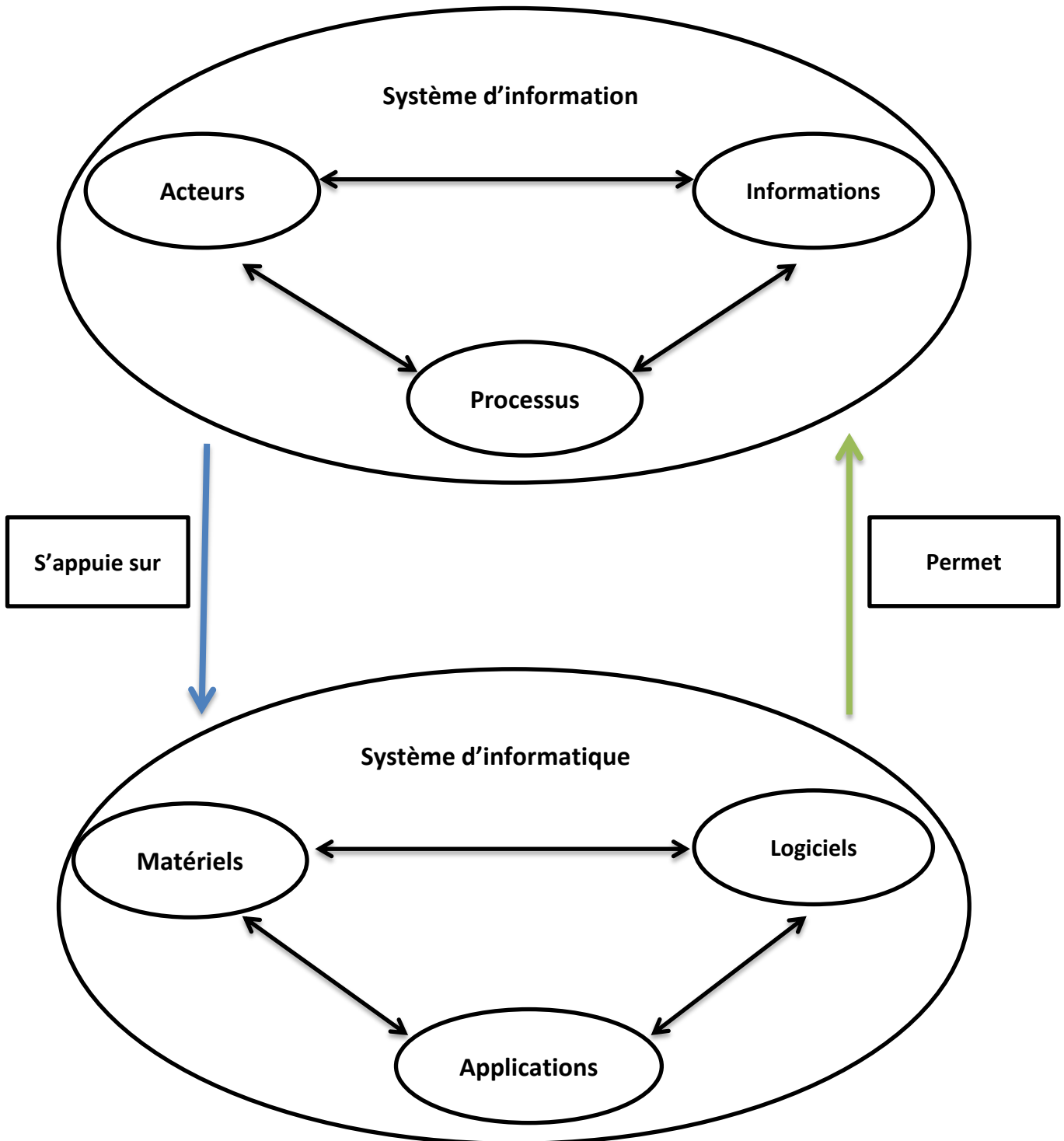


Schéma 3: système d'information et système informatique

(Source : management d'un projet système d'information, DUNOD, 6eme Edition, 2008, p15)

1.4- Évolution du système d'information au sein du groupe HYDRA PHARM : ³

Pour certains, le système d'information d'une organisation protège l'ensemble des informations opérationnelles et de gestion survenant des différentes unités. Pour d'autres, il s'identifie au système budgétaire et de contrôle de gestion.

En 1995 et à la création de l'entreprise HYDRA PHARM, les fondateurs avaient une vision de convertir des coûts en profit financier afin de créer de la richesse sans prendre en considération les prix des concurrents du secteur. Le motif de cette vision est l'existence d'un marché affamé. Sur cette base les fondateurs de la société mère se sont contentés d'un Logiciel de Facturation qui permettait d'enregistrer toutes les opérations financières et donc générer les factures et les bons de commandes de façon automatique avec tous les chiffres au préalable, mais malgré ces fonctionnalités les responsables se sont retrouvés face à une obligation de changer le système, dont la raison majeure est liée à l'incapacité du logiciel à enregistrer un grand nombre de clients.

En 1998 les dirigeants ont optés pour le logiciel MAGIC de Facturation, comptabilité général et paie de raison d'élargissement de l'activité au sein de la filiale, ayant pour mission de maintenir une bonne communication et coordination entre les différents services et domaines de gestion. Le tout dans le but de diffuser des informations nécessaires aux différentes opérations, ainsi qu'il permettrait de renseigner tous les clients, les transactions de ventes, les mouvements de stocks, les fournisseurs, et les partenaires financiers. Le seul bémol c'est qu'il est limité par un nombre réduit.

En 2001 création de la première filiale de distribution à TIZI-OUAZOU ce qui a impliqué l'intégration d'un système adapté à l'entreprise (PHARMNET) afin d'assurer la communication entre la filiale d'Alger et celle de TIZI-OUAZOU.

Le système PHARMNET prend en charge les grandes parties : VENTES et TENUE DES STOCKS, ceci à travers un concept métier qui se résume : depuis l'arrivée de la marchandise jusqu'à sa livraison aux clients.

Ce concept est matérialisé à travers les fonctionnalités suivantes :

- Établissement des Bon de commande ou ordre de préparation Marchandises.
- Préparation des commandes par le magasin.
- Gestion des Entrées/Sorties de stocks INTER-DEPOT (Central, réserve, zone).

³ Documents interne à l'entreprise, (Direction d'organisation, informatique et logistique)

- Changement de Statut de Bon de commande vers Facture.
- Enregistrement des factures fournisseurs.
- Établissement de la feuille de route pour le chargement des véhicules pour les livreurs.
- Traitement des réclamations émanant des clients.
- Établissement des avoirs pour les clients dont les réclamations ont été acceptées.
- Saisie des règlements clients.
- Saisie des règlements fournisseurs.
- Enregistrement des retours marchandises vers les fournisseurs.
- Production de divers états de synthèse et d'aide à la décision.
- Maintenance de diverses tables de référence du système.

À noter que l'extension de l'activité du groupe a générée une augmentation de l'effectif. Ceci a poussé les dirigeants en 2005 à adopter PC COMPTA ; un logiciel de comptabilité générale, auxiliaire et analytique, multi-dossiers, multi-exercices, d'où le volume des données ne se limite pas que par la taille du disque dur, et le PC PAIE pour l'administration du personnel qui est spécialement conçu et développé pour gérer au mieux l'activité quelle que soit ses différentes possibilités de paramétrage, comme il lui permet de s'adapter dans des situations beaucoup plus complexes.

En 2011 le groupe HYDRA PHARM est devenu une unité constitué de huit (08) filiales, ce qui a fait de lui le leader de la distribution de produits pharmaceutiques en Algérie avec une part de marché de plus de 30%.

Cette évolution magique que le groupe a connue dans ce peu de temps a engendré un besoin d'implémentation d'un ERP (*Enterprise Resource Planning*), dont le but est l'utilisation d'un référentiel Unique par toute les filiales, la facilitation de la communication interne et externe, l'accès à l'information en temps réel et Faciliter d'accès à cette information.

Pour ce faire le groupe HYDRA PHARM a fait une étude au préalable sur les besoins réels. Cette étude a inclut l'objectif de l'entreprise en terme d'activité, d'organisation et de chiffre d'affaires, les besoins de chaque service, les modalités de la formation, l'évolution de l'activité, les avantages et les inconvénients de la mise en place de ce projet d'où la direction a optée pour le Dynamics AX produit de Microsoft.

Microsoft Dynamics AX est un progiciel de gestion intégré (ERP) adaptable qui permet de gérer une entreprise. Il est le pilier central de Microsoft Enterprise Resource Planning Software System.

Microsoft Dynamics AX fonctionne comme beaucoup d'autres logiciels Microsoft, tels que Microsoft Office, et s'appuie sur les technologies Microsoft SQL Server. Il est donc possible de l'associer à des technologies Microsoft préexistantes dans le système d'information, comme il permet de couvrir les activités suivantes :

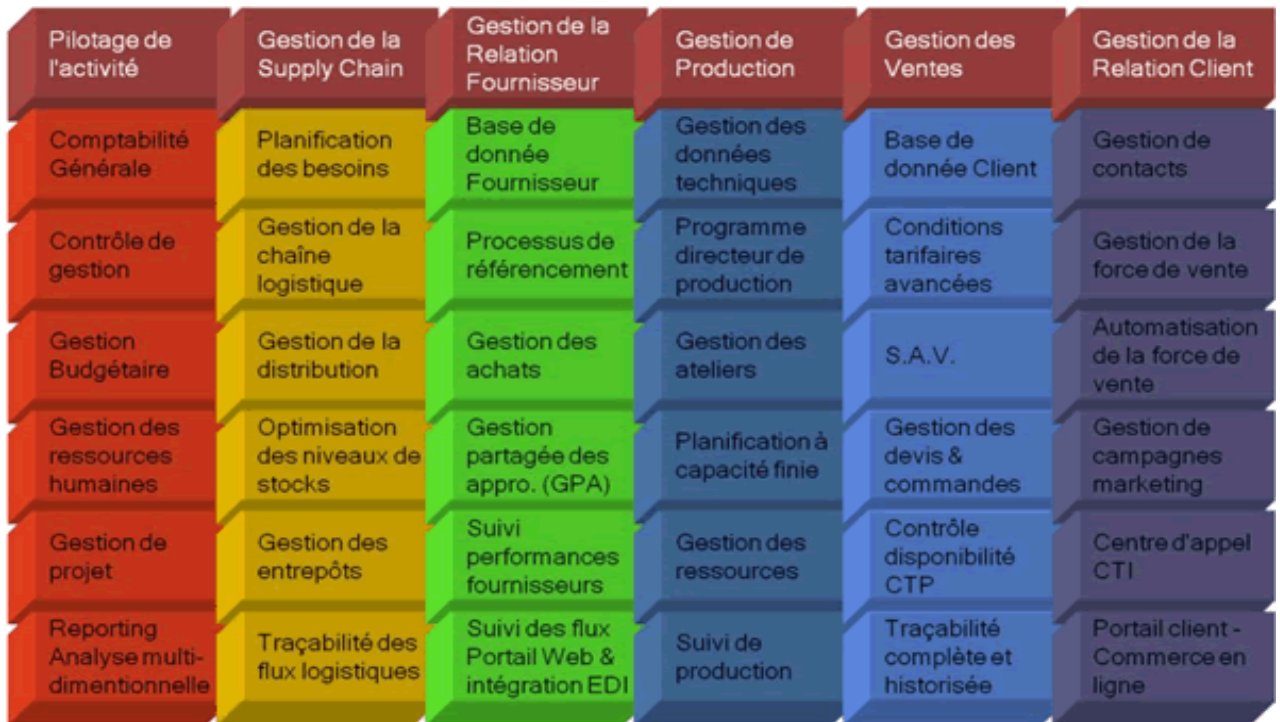


Figure 1: fonctionnalités du Dynamics AX

Source : document interne à l'entreprise (direction de l'organisation, informatique et logistique)

2- Méthodologie de recherche :

2.1- Le choix du thème :

Depuis plusieurs années, les systèmes d'information et de gestion d'entreprises reposent très fréquemment sur des progiciels de gestion intégrés (ERP – Enterprise Resource Planning). Ces progiciels qui s'appuient sur une base de données unique et partagée et sur une formalisation des processus de gestion ont permis une intégration forte des activités internes et ont contribué à la maîtrise des processus transversaux. Sont apparus depuis de nouvelles offres (CRM – Customer Relationship Management), tournées vers la gestion de la relation client ou la planification et la synchronisation d'activités distribuées. L'usage de ces outils est aujourd'hui au cœur du questionnement des entreprises, et les réponses ne sont pas seulement techniques mais doivent prendre fondamentalement en compte des aspects économiques, organisationnels et humains.

Des connaissances acquises à l'ENSM, un changement d'idée et des conversations que j'ai eu par coïncidence avec des employés de l'entreprise HAL (l'intégrateur de l'ERP au sein de l'entreprise HYDRA PHARM) ont fait que je me passionne au sujet de cet ERP et aux changements apportés à l'organisation. De ce fait, j'ai trouvé intéressant de me pencher sur le développement du thème ayant pour titre «Evaluation du management de changement à travers la mise en place d'un ERP »

2.2- L'objectif de l'étude :⁴

L'évaluation est un examen systématique de la valeur ou de l'importance d'un objet. L'évaluation porte habituellement sur des normes, des critères, des mesures du succès ou des objectifs qui décrivent ce que vaut l'objet. L'évaluation peut déterminer les critères de succès, les enseignements tirés, les façons d'améliorer le travail et les moyens d'aller de l'avant.

L'évaluation de projet détermine les activités qui doivent permettre d'effectuer une tâche précise dans une période précise.

L'évaluation est un fondamental outil que toute organisme peut utiliser pour démontrer qu'il fait preuve de responsabilité, pour améliorer son rendement, pour accroître sa capacité d'obtenir des fonds et pour planifier et accomplir les objectifs qu'il s'est fixé. En communiquant les résultats de l'évaluation, votre organisme peut aussi tenir son personnel, son conseil d'administration, les utilisateurs de ses services, ses bailleurs de fonds, le public et d'autres intervenants au courant des bienfaits et de l'efficacité de ses services et programmes et expliquer

⁴ FATANEH ZARINPOUSH, Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projet, p05-07

comment les œuvres de bienfaisance fonctionnent et comment elles sont surveillées.

Le but de mon évaluation est de fournir des enseignements permettant de prendre des mesures comme des décisions, la planification stratégique pour le déploiement de L'ERP dans les autres entités, le degré de réussite et d'efficacité du Dynamics AX.

L'objectif est de fournir une description complète de l'état d'avancement du projet, y compris ce qu'il faut savoir sur Les besoins auxquels le projet a répondu, Les personnes qui ont participé, le degré de la réussite du projet, Les activités qui permettant d'obtenir des résultats futur, L'harmonisation et les relations qui existent entre les activités.

2.3- Choix de l'organisme :

Le choix du groupe HYDRA PHARM s'est porté sur une multitude de motifs :

- Le groupe HYDRA PHARM est considéré comme étant un organisme important dans le marché de l'emploi étant leader de distribution des médicaments en Algérie.
- Le groupe HYDRA PHARM a des objectifs et un programme d'activités qui recourent significativement le domaine spécifique dont je travaille.
- Le groupe HYDRA PHARM dispose des conditions essentielles à la réalisation des stages et d'un contexte propice à l'apprentissage, chose que j'ai pu détecter le jour de l'entretien.
- Le jour de l'entretien la responsable m'a montré que je dois contribuer dans la création d'une base de données dans l'attente de l'arrivée de l'ERP et que je peux même partager mes idées ce qui m'a motivé à opter pour l'organisme.

2.4- Méthode de collecte des données :

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative, le changement organisationnel et l'intégration des TIC est considéré comme un nouveau domaine, la méthode qualitative nous suggère une politique de recherche souple et interactive.

2.4-1. L'approche qualitative :⁵

- Vise la compréhension.
- Est une méthode de traitement inductive.
- Traite avec des données difficilement quantifiables : mots, images, sons, etc.

⁵ MONGEAU P., réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008, P31

- Permet l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèses et de modèles théoriques.
- Procure de l'information sur le particulier.

Pour rapprocher au mieux la réalité du changement apporté a HYDRA PHARM, nous avons effectués des entretiens semi directifs avec trois responsables (responsable des achat, responsable logistique et responsable des affaires réglementaires) et deux commerciaux : un qui fait partie de la filiale AT PHARMA et un autre de la filiale HYDRA PHARM. Ces derniers sont en contact direct avec ce changement

Par ailleurs nous avons établi le traitement des entretiens effectués selon l'approche socio-économique du centre de recherche ISEOR, cette méthode nous a permis de collecter des informations d'une importante fiabilité

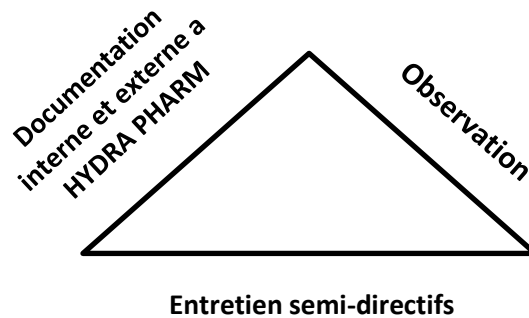


Schéma 4:la triangulation

Ceci dit la triangulation vise à obtenir des données différentes mais complémentaires sur le même sujet afin de mieux comprendre le problème de recherche ⁶

Pour conclure ce chapitre, nous remarquons que le groupe HYDRA PHAR A connu de très grandes évolutions à savoir la diversification et l'extension, ce qui a la mise face à une nécessité d'amélioré son organisation de travail afin de renforcer les flux informationnelles

⁶ MORSE, Approches to qualitative-quantitative methodological triangulation, Nursing Research , 1991, p120-123.

Chapitre 02

A travers ce chapitre nous allons en premiers lieu donner un aperçu sur le management de projet puis nous passons à la présentation de l'ERP DAYNAMICS AX dans sa globalité ainsi que ses fonctionnalités

Section 01 : présentation du projet ERP Microsoft Dynamics AX

1- Généralité sur le management du projet

1.1- Qu'Est-ce que le management du projet ?

Le management de projet a pour but de mener un projet à son terme en organisant et en surveillant son déroulement.

Le champ du management de projet est calé sur les caractéristiques génériques d'un projet. Les trois aspects représentés par le triangle projet doivent être mis sous contrôle chacun fait l'objet d'un management spécifique, qui prend en compte l'existence des deux autres ; chaque sommet du triangle projet en génère un autre le tout formant un nouveau triangle, celui du management de projet. Ainsi :

- Le délai donne lieu à un management du temps,
- Les moyens affectés constituent le budget du projet,
- L'objectif du projet doit à son terme être concrétisé par une ou plusieurs fournitures

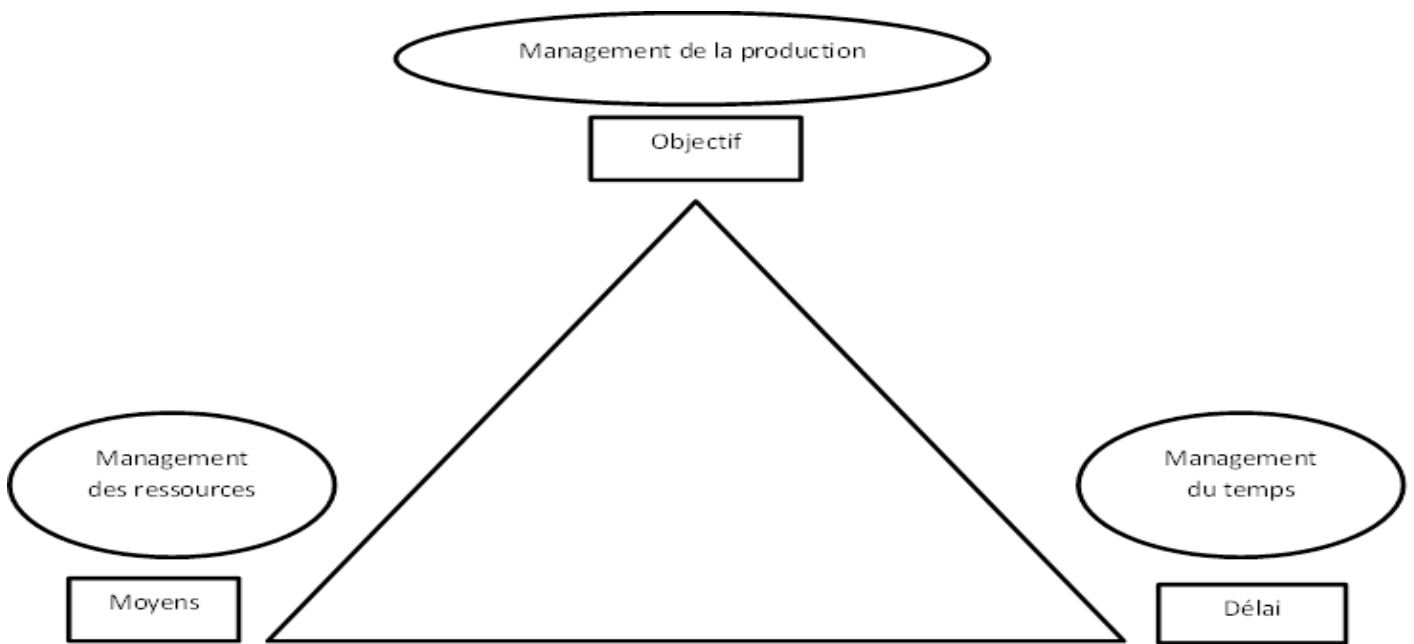


Figure 2: le triangle management de projet

(Source : CHANTAL MORLEY, management d'un projet système d'information, DUNOD, 6eme Edition, 2008, p09)

On se référant à la description classique d'une fonction managériale on peut décomposer l'activité de management de projet, en trois activités principales autour de la production proprement dite :



Figure 3: les activités du management de projet

(Source : CHANTAL MORLEY, management d'un projet système d'information, DUNOD, 6eme Edition, 2008, p09)

1.2- Présentation du projet ERP

Au cours de ces dernières années Le groupe HYDRA PHARME a connu de véritables évolutions,

Ces transformations ont touché à la structure de l'entreprise ainsi que son mode de fonctionnement interne, ceci a fait qu'un besoin d'intégration d'une nouvelle technologie a apparue.

Le besoin d'assurer une meilleure communication et les échanges d'information à l'interne comme à l'externe, la rétention des ressources humaines les plus qualifiées au sein de l'organisation et la concurrence rude dans le marché pharmaceutique ont poussé la direction d'organisation, informatique et logistique d'opter pour l'installation d'un ERP de Microsoft Dynamics AX dont le but est d'assurer une meilleure visibilité des processus de l'entreprise

1.2.1- Les principaux objectifs du projet Microsoft Dynamics

L'intégration de l'ERP a pour objectifs de :

- Obtenir une cohérence et une homogénéité des informations au sein du Groupe HYDRA PHARM,
- Obtenir une intégrité et une unicité du système d'information,

- Optimiser les processus opérationnels et de gestion,
- Faciliter le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique,
- Faciliter la communication interne et externe,
- Maîtriser les coûts et les délais de mise en œuvre ainsi que le déploiement.

Les modalités de mise en œuvre de l'ERP s'articulent autour d'une approche par "Programme de Transformation" permettant d'amener les changements et les évolutions de façon séquentielle pour tenir compte des dépendances existantes entre les initiatives.

La mission de l'intégrateur consiste à réaliser l'ensemble des travaux dévolus à la maîtrise d'œuvre (MOE) tout en s'assurant du bon déroulement du Programme de Transformation tant d'un point de vue planning que budgétaire. Elle inclut :

- la gestion de projet,
- la conception générale et détaillée,
- le développement et paramétrage,
- l'intégration,
- les tests unitaires & utilisateurs,
- la formation des formateurs, des équipes informatique et des utilisateurs,
- le déploiement,
- le support post déploiement.
-

1.2.2- Bénéfices attendus

Après un investissement aussi important Le Groupe HYDRA PHARM souhaite à travers la mise en place de l'ERP et des infrastructures dans les différentes filiales qu'il y est les résultats suivants :

- Éviter la redondance d'informations entre les différents systèmes d'information de l'entreprise,
- Automatiser les écritures comptables et la génération d'états notamment financiers,
- Améliorer la coordination des services et le suivi du processus de commande (prise de

commande, enregistrement d'une sortie de stock, expédition de la commande et émission d'une facture),

- Améliorer la maîtrise des stocks,
- Renforcer la sécurité et l'intégrité des informations,
- Diminuer les risques liés au système d'information sur ses activités opérationnelles
- Optimiser son organisation interne et la gestion des employés,
- Gagner du temps et de la réactivité par rapport au marché,
- Supprimer les risques d'erreurs inhérents aux processus manuels et aux manipulations de données.

1.2.3- Les acteurs du projet

Deux métiers interviennent dans le cadre de la réalisation de ce projet :

a) Maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage (MOA) est le donneur d'ordres pour lequel le produit fini sera réalisé ; elle est chargée de formaliser l'expression de besoins ainsi que les normes métiers et les dispositions qualité qui devront être appliquées, de contrôler la conformité des livrables remis par la maîtrise d'œuvre dans le respect du cahier des charges ; elle assure la préparation des services à recevoir l'application ;

Ceci dit Le Groupe HYDRA PHARM, en tant que donneur d'ordres, a pour rôle de :

- Valider les phases de choix (graphisme, ergonomie, technique, contenus, données de base),
- Veiller au respect des délais et budgets,
- Fournir les documents et les fichiers nécessaires à la conception du projet (Base de données, architecture technique du parc informatique, etc.).
- Analyser et participer aux rencontres avec les prestataires,
- Veiller au respect des critères d'assurance qualité,
- Évaluer la prestation et la mission dans son ensemble.

b) Maîtrise d'œuvre

La maîtrise d'œuvre (MOE) est chargée de définir la solution et les moyens techniques qu'elle devra mettre en œuvre pour réaliser, maintenir, voire exploiter le produit fini ; elle est responsable du respect des standards techniques de nature informatique et de la pérennité des produits livrés.

L'éditeur :

L'éditeur choisi pour couvrir l'ensemble des besoins logiciels du projet est la société Microsoft. Son rôle sera circonscrit aux activités suivantes :

- Confirmer les spécifications techniques du matériel qui devra héberger la solution Microsoft,
- Accorder des tarifs préférentiels permettant de faire les acquisitions des licences au fur et à mesure des besoins,
- Aider à élaborer l'architecture de l'infrastructure,
- Coordonner et faciliter la présentation des simulations de prix selon les différents modèles de contrats de licences,
- Valider la faisabilité de certaines opérations en standard ou en développement spécifique.

L'intégrateur :

Le rôle du prestataire intégrateur (HAL) consiste à :

- Reprendre les documents et fichiers fournis par la MOA,
- Proposer des solutions graphiques, ergonomiques et techniques,
- Concevoir l'ERP selon les exigences fonctionnelles ;
- Effectuer les développements spécifiques nécessaires ;
- Assurer un support technique (installation et configuration des applications sur serveur et sur postes de travail) ;
- Réaliser des tests concernant l'affichage, les fonctionnalités et l'intégration de la solution dans le système informatique existant,
- Réaliser des tests concernant l'affichage, les fonctionnalités et l'intégration de la

solution dans le système informatique existant,

- Assurer la formation des utilisateurs et des équipes informatique du donneur d'ordres.
- Assurer la maintenance et l'évolution de l'ERP après le lancement ;
- Respecter les délais,
- Proposer un planning de réalisation en accord avec le client.

Section 02 : la situation cible du projet ERP Microsoft Dynamics AX

1- Les fonctionnalités attendues

Un ERP permet d'intégrer toutes les fonctionnalités liées à la gestion d'entreprise dans un seul programme. Il est par exemple possible de connaître rapidement toutes les commandes, factures, créances concernant un client et de lui fixer un crédit maximum pour un client pour limiter les risques.

Dans le cas du groupe HYDRA PHARM la solution cible doit intégrer les fonctionnalités suivantes :

1.1- Fonctions décisionnels / de pilotage :

- Outils de statistiques : édition de tableaux de bord et statistiques d'analyse des données comptables et financiers (ratios et indicateurs), BI Achat-Vente-Logistique (données opérationnelles)
- Outils d'aide à la décision pour la gestion de production,
- Reporting financier,
- Consolidation des comptes.
- Fonctions de gestion de production
- Gestion des produits : leur conception, planification des besoins, ordres de fabrication, qualité, etc.
- Gestion des nomenclatures,
- Gammes d'opérations,
- Élaboration de plans de charges,
- Pilotage de la production : plan de production / ordre de fabrication
- Ordonnancement des processus de fabrication, et le calcul des coûts de revient
- Système de traçabilité des produits, et Contrôle des qualités,

1.2- Fonctions de logistique :

- Gestion des achats, et Gestion des stocks,
- Gestion des équipements et de la maintenance,
- Gestion d'entrepôts,

1.3- Fonctions de gestion commerciale :

- Gestion des contacts clients : suivi des différentes phases de vente (de la prospection ou visite médicale jusqu'à la signature de convention),
- Gestion des affectations clients aux commerciaux et aux superviseurs,
- Suivi des objectifs annuels ainsi que la création et mise à jour des fiches clients,
- Création d'offres, de devis, de commandes, et Gestion des ventes
- Outils de campagnes marketing : e-mailing, newsletter, etc.
- visualisation des états des commandes : portefeuille de commande par client ou par article,
- gestion des factures : édition de factures, états des factures non payés,
- gestion des encaissements, et gestion des moyens de paiements
- statistiques des ventes par affaires, par clients, par produits, ainsi que le Suivi de la qualité,

1.4- Fonctions de comptabilité et finance :

- Édition de documents financiers (liasse fiscale, etc.)
- Saisie d'information comptable possible depuis différents services permettant d'alimenter le module de comptabilités.
- Interface graphique claire,
- Système de niveaux de validation des écritures,
- Édition de journaux comptables, et Insertion de schéma type d'écriture,
- Consultation des éléments budgétaires,
- Gestion du budget alloué aux contrats et aux conventions:

- Comptabilité analytique : l'outil doit permettre des opérations de comptabilité analytique suivant différents modèles de calcul.
- Comptabilité générale : l'outil doit permettre de réaliser l'ensemble des opérations relatives à la comptabilité générale.

1.5- Fonctions de gestion RH :

- Fiches de synthèse du personnel : coordonnées, fonction, compétences, date de recrutement, historique des formations, etc.
- Gestion des paies, Gestion des alertes et Gestion des plannings du personnel
- Gestion des formations : bilan et plan de formation avec un classement par thème,
- Gestion des carrières avec intégration des fonctions (du personnel), des catégories et des échelons pour la gestion du passage à l'échelon supérieur à partir de l'évaluation annuelle,
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- Éditions de documents juridiques / administratives : contrat de travail, documents de déclaration, etc.
- États et Reporting de la masse salariale :
- Recrutement en ligne : émission d'offre en ligne et dépôt de candidature,
- Organisation interne et Collaboration
- Outils de messagerie (MS Exchange), calendrier partagé / agenda partagé : planification des tâches, du contenu, des compte-rendus, etc. contrôle et d'alerte, et messagerie électronique,
- Espace collaboratif permettant la transmission de documents et de notes entre collaborateurs (MS SharePoint).
- Gestion de projet : Suivi des tâches d'un projet, de son avancement, de ses charges et revenus, etc.
- gestion des documents (MS Sharepoint) par l'archivage et classement de documents, Gestion des versions de document, et la recherche sur les méta-données de chaque document et/ou sur l'intégralité du texte.

- Gestion des utilisateurs
- Interface d'inscription des utilisateurs : l'utilisateur devra détailler une fiche précisant son nom, prénom, adresse mail et son groupe de travail ou service,
- Interface d'authentification des utilisateurs : login et mot de passe,
- Confidentialité des données personnelles,
- Gestion par profil d'utilisateur : La configuration de l'affichage et l'accès aux modules doivent différer en fonction des profils.

2- Planning

Après l'identification des tâches du projet d'intégration de l'ERP Dynamics AX, il faut procéder à l'estimation de la durée de chacune des étapes constituant le projet.

Le calendrier ci-dessous reprend les différentes phases du programme de Transformation ainsi que les principaux chantiers et activités relatifs aux domaines Systèmes d'Information, Procédures et Organisation.

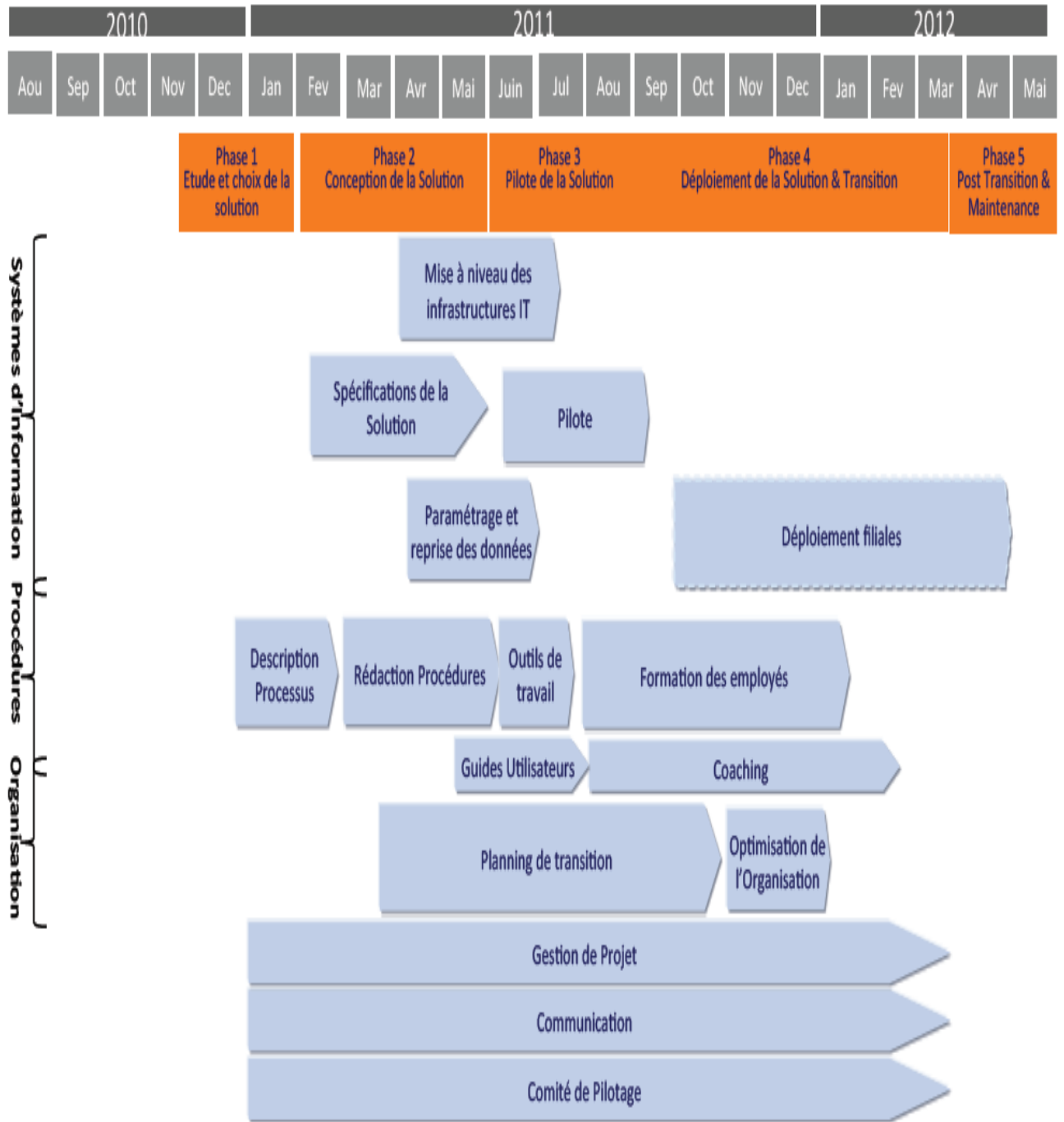


Figure 4: le planning du projet ERP Dynamics AX

Source : document interne a l'entreprise

3- Exigences techniques

Les exigences techniques c'est les Composantes essentielles des démarches qualité et d'amélioration des coûts, la gestion des exigences capte les besoins des utilisateurs en amont de tout projet, facilitant de fait les phases de modélisation et de test.

De ce fait la conception de la solution doit prendre en compte l'environnement technique et matériel de l'infrastructure informatique cible telle que décrite ci-après et résumée dans le schéma ci-dessous.

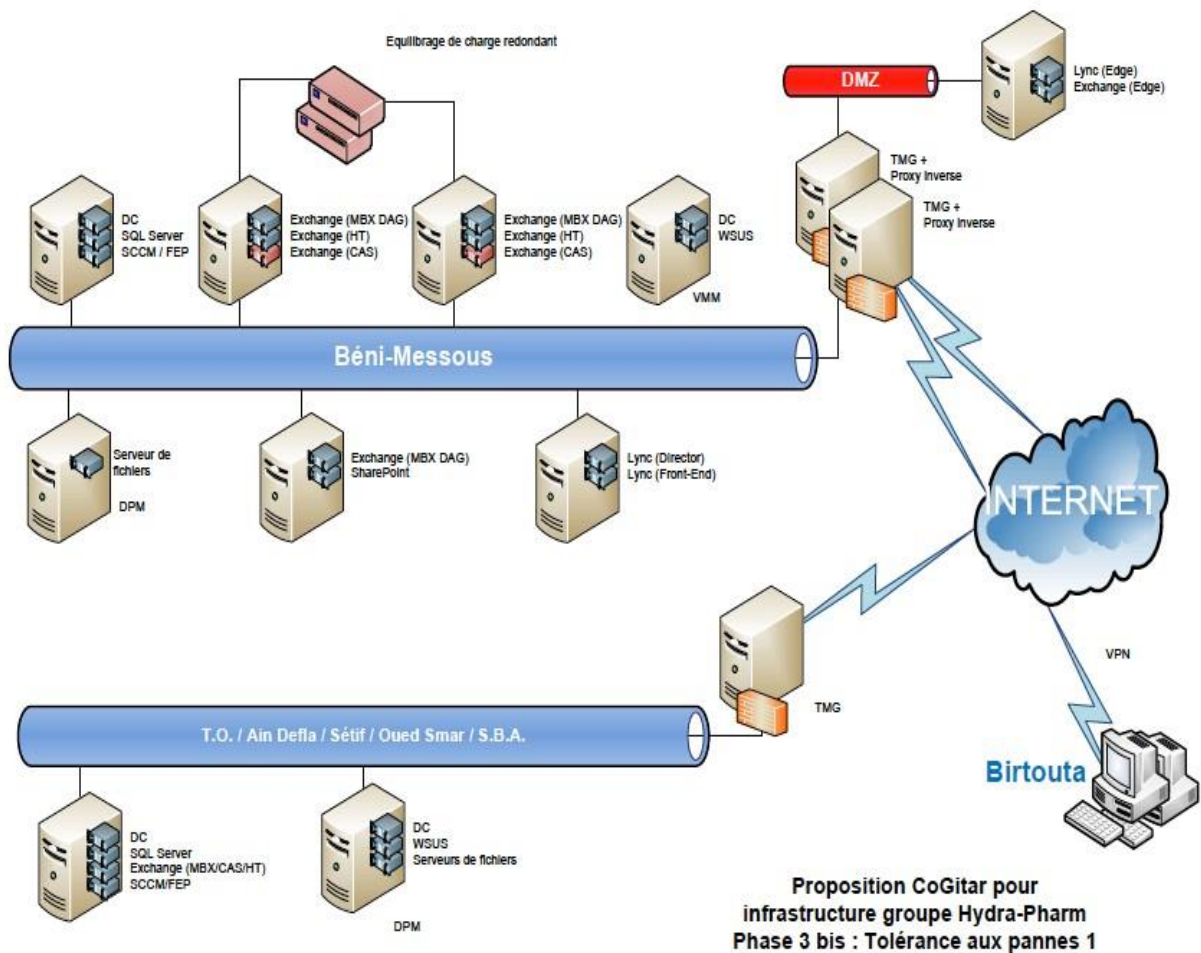


Figure 5: les Exigences techniques du projet ERP

Source : document interne à l'entreprise

4- Exigences fonctionnelles

Les fonctionnalités de l'ERP doivent couvrir l'ensemble des services / fonctions de l'entreprise actuels, et prévoir la gestion de la Production dans la perspective du projet industriel de création d'une entité de Production de médicaments.

5- Les différents Modules attendus

Un module ERP est une fonctionnalité du logiciel ERP spécialisée dans la gestion d'une activité de l'entreprise entre autre c'est Les services concernés par le projet qui sont traduits par ces modules qui rassembles un ensemble de fonctionnalités :

- compatibles avec les autres modules,
- connectées en permanence à la base de données,
- mutualisées et actualisées en temps réel.

Dans le cas du groupe HYDRA PHARM, l'ERP intégré doit comporter au minimum les modules suivants :

1. Module décisionnel / de pilotage : permet de rassembler et de traiter les données pertinentes pour la réalisation de comptes annuels, de contrôle de gestion ou de prévisions concernant les objectifs de la société.
2. Module de gestion de production : permet d'optimiser et de suivre la production via la planification des approvisionnements, des charges par postes ou des calculs d'écart entre coûts théoriques et coût réels.
3. Module de logistique : permet de gérer tout ce qui se rapporte à la vente et à l'achat, notamment la gestion des stocks, des commandes clients, des livraisons, de la maintenance des équipements de production.
4. Module commerciale : permet de gérer la relation client par l'intermédiaire d'un logiciel CRM ou GRC. Il est possible par exemple d'effectuer des statistiques concernant les données clients ou des opérations marketing (e-mailing, offres marketing, etc.).
5. Module de comptabilité et de finance : permet d'effectuer des opérations de comptabilité générale.
6. Module de gestion RH : permet de traiter les formalités administratives et opérationnelles liées à la gestion du personnel.

6- Modèle détaillé des fonctions

Le détail des fonctionnalités attendues devra s'appuyer sur les processus métiers déjà existants (détaillés ci-après) ainsi que sur l'ergonomie et le contenu des écrans du système utilisé préalablement (PHARMNET) pour ce qui concerne les fonctions de gestion commerciale et de logistique.

L'objectif principal est de minimiser l'impact du changement pour les utilisateurs finaux en leur proposant une solution ERP dont l'ergonomie soit la plus proche possible du système PHARMNET.

Il sera de la responsabilité de l'intégrateur de déterminer le niveau de compatibilité de l'organisation et des processus du Groupe HYDRA PHARM avec l'ERP ainsi que de proposer les arbitrages à réaliser le cas échéant.

Le donneur d'ordres mettra à disposition de l'intégrateur retenu une version complète du système PHARMNET. L'objectif étant d'accélérer la conception détaillée sur les principes de la méthode RAD et sur la base d'un prototype de la solution ERP dont la première version correspondra à la maquette fonctionnelle qui fait partie des prestations attendues

Le schéma ci-dessous dresse une cartographie synthétique des flux, modules et fonctions supportés par le système PHARMNET :

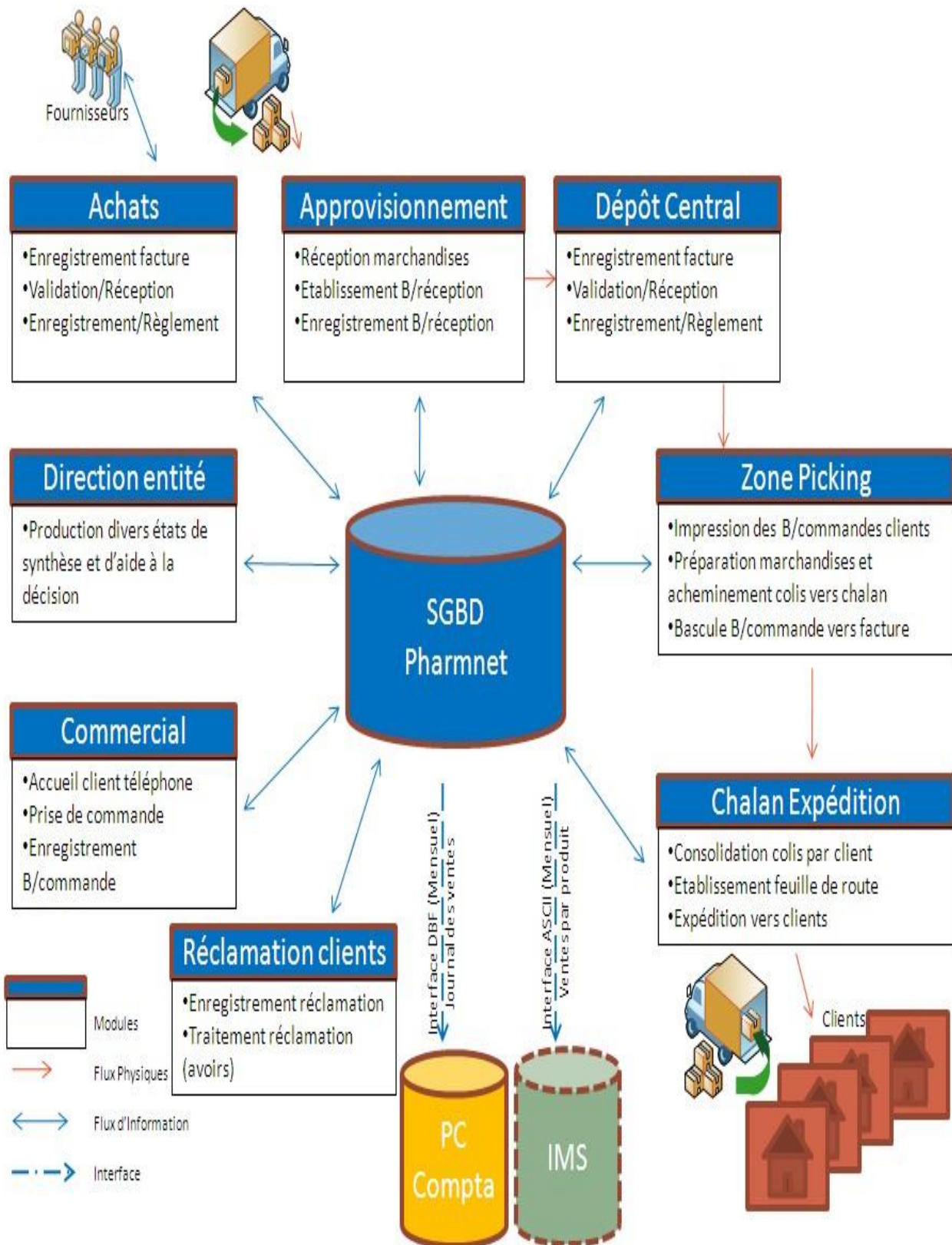


Figure 6: le mode de fonctionnement de l'ancien système PHARM-NET

Source : document interne à l'entreprise

7- Accompagnement

La réussite du changement passe par la bonne prise en compte du facteur humain. Ainsi avec des outils d'analyse, des méthodes et une démarche pour préparer le changement, les pilotes d'une opération de changement dans l'entreprise, se dotent des moyens pour réussir. C'est l'objectif de cette formation à l'accompagnement et à la conduite du changement pour cela le prestataire retenu doit assurer :

- les démarches pour la mise en œuvre du projet :
 - le pilotage et la coordination des opérations,
 - l'installation des matériels et des logiciels nécessaires,
- l'intégration de l'ERP :
 - le test du système mis en place,
 - la migration et l'intégration des données,
 - l'interfaçage de l'ERP avec l'application IMS,
 - l'installation et la configuration de la base de données,
 - l'installation du progiciel et configuration de l'administration (création de groupe de travail, détermination des droits d'accès, etc).
- une aide technique :
 - le support technique aux utilisateurs,
 - la fourniture d'un guide d'utilisation de l'outil de mise à jour (en français)
 - la formation à l'utilisation du progiciel,
 - un transfert de compétences pour les aspects infrastructurel et décisionnel
 - la fourniture d'un guide d'administration et de paramétrage,
 - la formation de l'équipe IT.

A la fin de ce présent chapitre nous remarquons que l'ERP contient des fonctionnalités qui peuvent réellement améliorer les conditions de travail au sein du groupe HYDRA PHARM

Chapitre03

Dans ce dernier chapitre, nous essayons de comprendre les changements induits par l'ERP sur l'entreprise. Pour cela nous présenterons d'abord une analyse faite sur la base des entretiens effectués.

Section 01: Etude De L'existant

1- Système d'information

Les nombreux échecs des projets d'implantation des systèmes intégrés continuent à poser un défi pour les concepteurs et les utilisateurs des ERP (Besson, 1999 ; SAMMON & Adam, 2008 ; Caldas & Wood, 2001 ; Saint-Léger, 2004 ; SOH, SIA, Yap, 2000...)⁷, d'où les raisons principales se résument dans la négligence de l'importance du facteur humain et sa valorisation par le manque de communication, de formation et de la compréhension de la culture de ces individus.

D'après W.DEMING, toute entreprise doit commencer par améliorer ce que les employés savent faire, mais pas encore assez bien ensuite ils innovent mais pas l'inverse.

De ce fait, toute entreprise est appelée à améliorer son organisation, son mode de management, ainsi que la mise en place d'un plan de motivation et un autre de fidélisation car cette dernière évolue dans un environnement fluctuant.

De nos jours les entreprises sont obligées de faire face aux évolutions de cet environnement. Afin de s'adapter à ces évolutions les entreprises doivent changer, mais le changement nécessite une organisation qui à son tour exige une étude préalable et une analyse, un plan d'actions et enfin une mise en œuvre du projet souhaité avec un suivi.

Si nous suivons la métaphore « mettre les charrues avant les bœufs » le groupe HYDRA PHARM, doit tout d'abord apporter des bœufs en procédant à une phase d'étude qui englobe la préparation des procédures, une cartographie des acteurs, et la formalisation des processus le tout dans le but d'analyser les effets du projet et de prévoir les meilleures méthodes d'accompagnement nécessaires à mettre en œuvre. Ceci permet de définir les rôles des différents acteurs, métiers ou services concernés et de caractériser les modes de travail, de détecter les écarts de compétences des acteurs entre la situation contemporaine et le but visé du projet.

Cette phase d'étude doit être complétée par une analyse de culture et de valeur qui concerne

⁷ EMERGENCE D'UNE CULTURE NÉGOCIÉE DANS LE CADRE DES PROJETS ERP Guy Saint-Léger, Betty Beeler

l'entreprise et son mode de management ; Ces analyses permettent d'identifier les vrais appuis à réaliser et de mesurer les besoins du projet en matière de ressources, délais et coûts.

En suite l'entreprise procédera à mettre des charnières en passant à la phase qui consiste à définir les actions entre autres, le plan d'actions ainsi que sa mise en œuvre pour atteindre la situation cible. Sans négliger le plan de communication et de formation qui permettent à leurs tours d'effectuer la transition de la situation (X) à la situation cible (Y).

À noter que la mise en œuvre du projet est accompagnée d'un suivi de la réalité du changement opéré afin d'assurer le bon déroulement de toute modification apportée.

Ceci est la démarche que toute entreprise est censée suivre lors d'un projet de changement, mais la réalité que nous avons observé sur le terrain à travers les entretiens, montre que les responsables du groupe HYDRA PHARM ont adopté un changement sans procéder à une étude de l'existant qui permet à son tour d'évaluer les coûts, les délais, et les ressources (humaine, matériel) nécessaires pour le meilleur déroulement de ce projet.

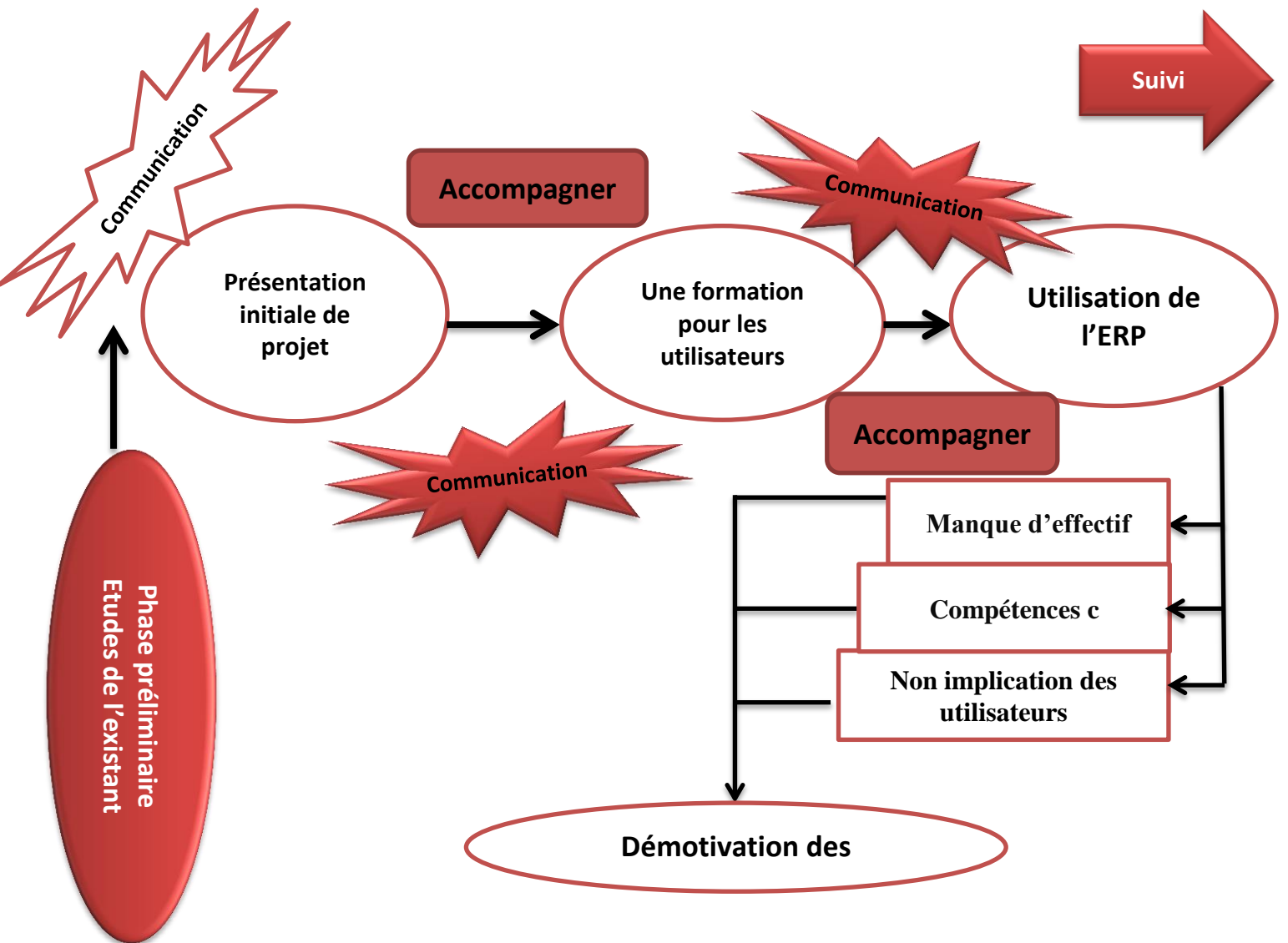


Schéma 5:étapes de la mise en place du projet ERP au sein du groupe HYDRA PHARM

Source : élaboré par nous même

- Etapes négligées par les responsables
- Etapes établies par les responsables

De ce fait, la mauvaise préparation des terrains (fiche de poste, procédure plan de communication, management participatif) et le non-respect de la phase préliminaire ont freinés l’exploitation de l’ERP d’une manière efficace : « L’ERP a amélioré les conditions de travail d’une manière partiel en permettant une traçabilité entre les différents services chose qui n’existais pas avant, pour moi c’est la seul amélioration que j’ai pu remarquer».

Cependant les employés de la filiale AT PHARMA ont exprimé et dévoilé que l’outil n’a apporté aucune amélioration dans leur travail quotidien : « *Après l’intégration de l’ERP aucune amélioration n’a été prouvé dans mon travail quotidien d’ailleurs ni celui de mes collaborateurs au contraire pour moi l’ERP c’est une charge* ». Ceci est certainement expliqué par le manque d’implication des individus dans le projet d’intégration ERP et l’insuffisance de formation « *nous n’avons pas profité de formation sauf la formation initiale* ». Néanmoins cette mauvaise implication et ce manque de formation ont induit le non usage de l’ERP malgré ses importantes fonctionnalités qui apparaissent dans le chapitre 02 de ce présent travail.

En outre, si nous revenons au chapitre 02, dans lequel figure le planning du projet établi par la direction (qui est présenté dans le schéma ci-dessous), nous remarquons qu’un non-respect des délais dans l’intégration de l’ERP est clairement détecté. Ceci peut être expliqué par l’absence d’un accompagnement efficace qui doit être établi sur la base d’un REENGINEERING, qui opte pour la remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires, dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité des processus. Mais avant ces changements radicaux, les responsables doivent procéder à un plan de communication, de formation de la maîtrise de culture et du système de valeur du groupe qui sont constitués de mythes symboles, système de contrôle, structure organisationnelle, routine, et des rite. ⁽⁸⁾



Figure 7: planning du projet ERP

Source : document interne à l’entreprise

⁸ Cour management des processus opérationnels 2^{ere} année

De l'autre côté de notre étude et au sein de la filiale HYDRA PHARM les entretiens effectués ont montrés que Le système PHARM-NET est devenu un rituelle pour les utilisateurs malgré ces inconvénients, ceci est expliqué par la peur de quitté leur zone de confort et de perdre leur savoir-faire et leur pouvoir, c'est une sorte de résistance passive qui explique le refus de l'intégration du nouveau system. « *PHARM-NET est un système sur lequel on s'est habitué de travaillé le mauvais côté de ce système c'est que les périmètres sont pas bien définit tout le monde a accès à l'interface des autres ce qui fait que le vol des produits et des clients devient facile mais malgré cet inconvénient je le préfère* ».

Par ailleurs, les utilisateurs n'ont pas profités d'une sérieuse explication du changement plus précisément, des améliorations qui peuvent être apportés chose qui peut permettre d'améliorer l'aspect psychologique de chaque individu et de les impliqués dans le déploiement d'une manière plus rapide et plus efficace, car cette implication reflète une collaboration faite essentiellement par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs.

Enfin, le problème majeur qui a freiné la réussite attendue du projet de l'ERP est l'ignorance de la portée de l'équipe de conduite de changement. Cette équipe est considérée comme étant un avocat des utilisateurs de l'ERP. Elle peut permettre une implication rapide des employés, bien au contraire à l'équipe fonctionnelle qui est considéré comme étant un avocat de l'ERP qui a pour but d'atteindre la situation cible sans considérer le facteur humain. C'est pour cette raison qu'une division des tâches, entre les équipes fonctionnelles et l'équipe de conduite du changement, doit être mise en place afin qu'ils puissent, à partir des écarts entre la situation actuelle et l'attendu, définir les actions à mener en termes d'organisation. Le schéma ci-dessous représente les étapes de la mise en œuvre de l'ERP que le groupe devait adopter :

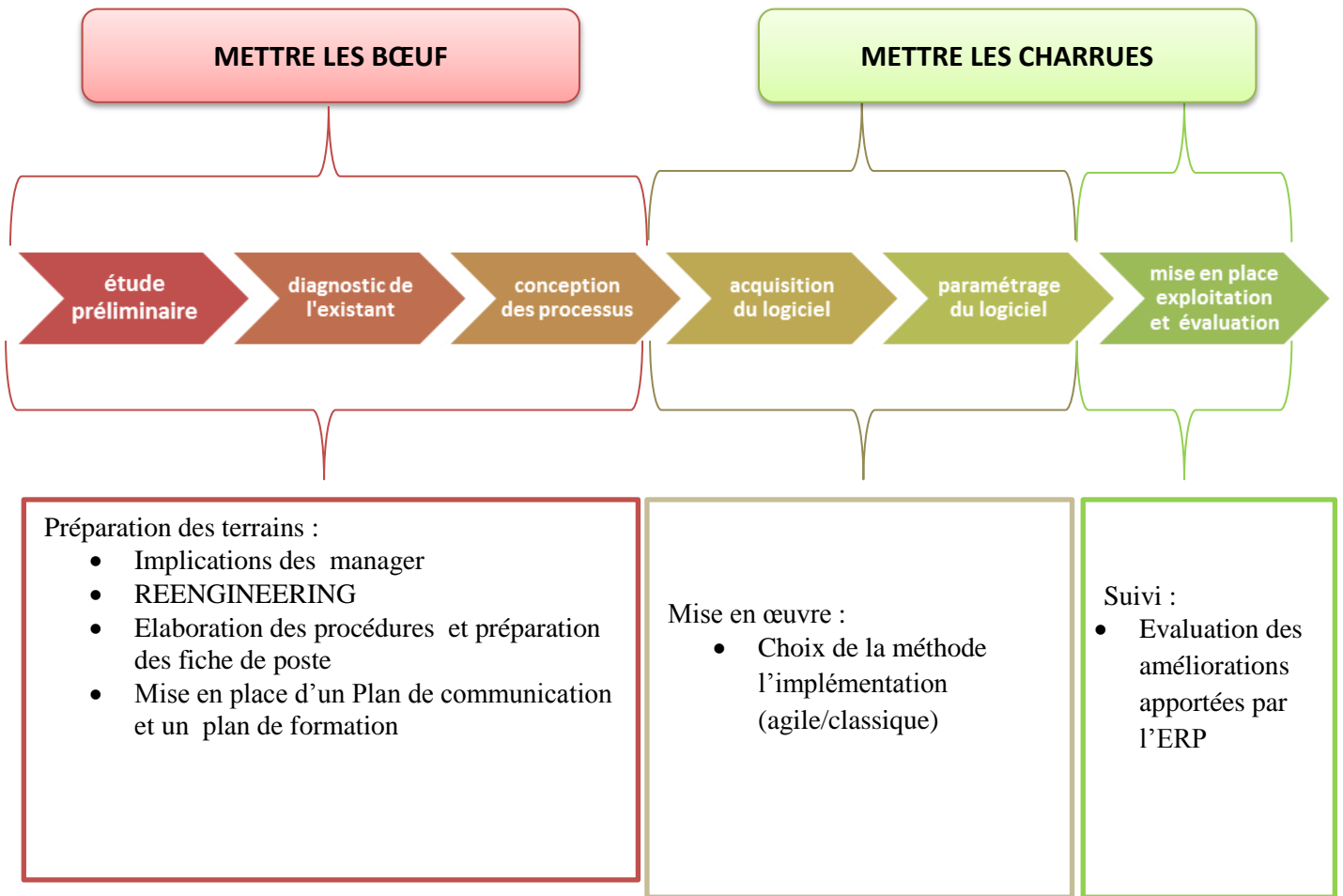


Schéma 6: les étapes de la mise en oeuvre d'un ERP

Source : Elaboré pas nous même

2- Organisation et condition de travail ⁹

L'évolution des sciences humaines a mené à remettre en cause l'organisation scientifique de travail (taylorisme) qui consiste à la division de travail, la rationalité (One Best Way), des méthodes formalisées (procédures et norme) et la certification de travail (fiche de poste).

Dans les années 30, l'école des Relations Humaines (E. Mayo) a mis en évidence l'importance de la satisfaction des travailleurs. Ce courant de pensée était fondé sur l'hypothèse qu'une organisation ne peut être compétitive et efficace que si elle permet à chacun d'être satisfait de son travail. D'où la démonstration à travers multiples expériences (éclairage, musique, couleurs et entretiens) l'existence des relations interpersonnelles qui font la motivation d'un groupe, ce qui a induit l'intérêt de l'étude des comportements.

Plus récemment, les études sur les besoins de l'homme au travail (A. Maslow) et sur la motivation (F. Herzberg) ont menés à la création de nouvelles formes d'organisation basées sur la restructuration et l'enrichissement des tâches et aboutissant à une plus grande autonomie et responsabilité des employés quel que soit leurs niveau hiérarchique.

Actuellement, la forme d'organisation favorisée par les entreprises est la flexibilité basée sur différents principes qui se résume dans l'organisation du temps de travail, recours à l'emploi précaire, polyvalence des salariés et le recours à la sous-traitance.

Au sein du groupe HYDRA PHARME, l'organisation de travail peut être référée au modèle du Taylorisme, car les supérieurs hiérarchiques ignorent la valorisation du facteur humain ainsi que la reconnaissance chose qui peut être clairement détectée dans les phrases témoin collectés tel que la phrase qui stipule « On subit souvent à une pression pour validé nos commandes et importé les produits dans les bref délais » aussi « on subit une forte pression de la part de nos supérieurs».

Par ailleurs, la pression à laquelle les employés sont confrontée est expliquée pas le manque d'effectif «le problème se pose au niveau des ressources humaines qui sont souvent en pénurie», qui est à son tour cause d'une lourdeur dans la charge de travail d'où la conséquence majeur est le stress professionnel, ceci explique le nombre de départ très élevé.

A noter que l'absence des fiches de poste ainsi que les procédures qui sont considérés comme étant des éléments cruciaux dans l'organisation de travail, a engendrée des situations

⁹ COURS THEORIE DES ORGATIONS 1^{ER} ANNEE

de stress, une instabilité des employés et des conflits sur l'établissement des tâches, exemple «je demande au service planification de me faire saisir un bon de commande fournisseur et comme il tarde à le faire je me retrouve obligé à le faire ».

Les supérieurs hiérarchiques doivent prendre conscience que les fiches de poste et les procédures permettent une évaluation des compétences des employés lors de leurs travaux quotidiens, la limitation des champs d'action et donc la facilitation de la communication, ainsi que l'identification des besoins en formation, entre autre ces éléments permettent la préparation des terrains pour l'arrivée de l'ERP.

De ce fait, Tous dysfonctionnements et quel que soit sa taille doit être considéré étant une source d'insatisfaction des employés. Car ceci engendre une destruction de la valeur ajoutée préalablement constituée pour l'entreprise, ce qui mène à la déclinaison des conditions de travail entre autre généré des conflits de différentes sources, tel que : le mode de management, le manque de communication et l'absence d'implication des employés.

À côté de ces aspects jugés négatif, les relations entre les membres d'un même service sont bien évaluées (très bonne). Ceci implique une ambiance de travail favorable et qui évoque à son tour le principe du confort qui peut être cause d'une meilleure productivité et performance, cela peut expliquer l'épanouissement des employés (relations interpersonnelles E.MAYO).

Cette situation reflète l'état actuel de l'organisation et les conditions de travail au sein de la filiale HYDRA PHARM, qui se prépare pour l'adoption de l'ERP dans quelques mois.

En outre, l'état de l'organisation et des conditions de travail au sein de la filiale AT PHARMA qui a adopté l'ERP depuis plus d'une année ne diffère pas trop de celui d'HYDRA PHARM.

Par conséquent, après l'intégration de l'ERP, les employés n'arrivent pas à s'adapter à la nouvelle organisation, cette organisation qui exige le travail en groupe et dans laquelle le travail de l'un dépend du travail de l'autre, ce résultat est dû à la négligence d'une phase préliminaire, dans laquelle le chef de projet devait mettre en place un plan de communication pour impliquer des employés et un plan de formation pour agir sur leurs culture et remettre à niveau leurs compétences.

De ce fait, la nouvelle organisation a engendré un dysfonctionnement dans le processus de la saisie des commandes, ce qui a causé un problème dans la gestion des stocks.

Donc, pour résumer nous pouvons dire que les fiches de poste, procédures, anticipation (coûts, délais, ressources) et valorisation des employés sont des facteurs essentiels qui garantissent la sérénité au sein du groupe lors des prochains projets de changement qui consistent au déploiement de l'ERP dans les filiales restantes.

À noter que l'arrivée de l'ERP a permis une meilleure optimisation par rapport au temps consacré pour chaque tâche et la fluidité de l'information dans certains cas. Cela a influencé positivement l'organisation de travail chose qui est clairement remarquée dans la phrase suivante « L'arrivée de l'ERP nous a permis de se développer sur deux volets : le premier, amélioration de notre quotidien en minimisant le temps consacré pour certaines tâches jugées nécessaires et le second accès à l'information en temps réel dans certains cas ce qui peut permettre l'exercice des meilleures pratiques pharmaceutiques ».

Pour ce faire le groupe est appelé à assurer une sécurité respectée, un poste de travail stable, une organisation de travail adaptée et un soutien de la hiérarchie afin de préserver une ambiance conviviale et un confort qui peuvent garantir une motivation qui pousse au maintien des employés lors d'un changement.

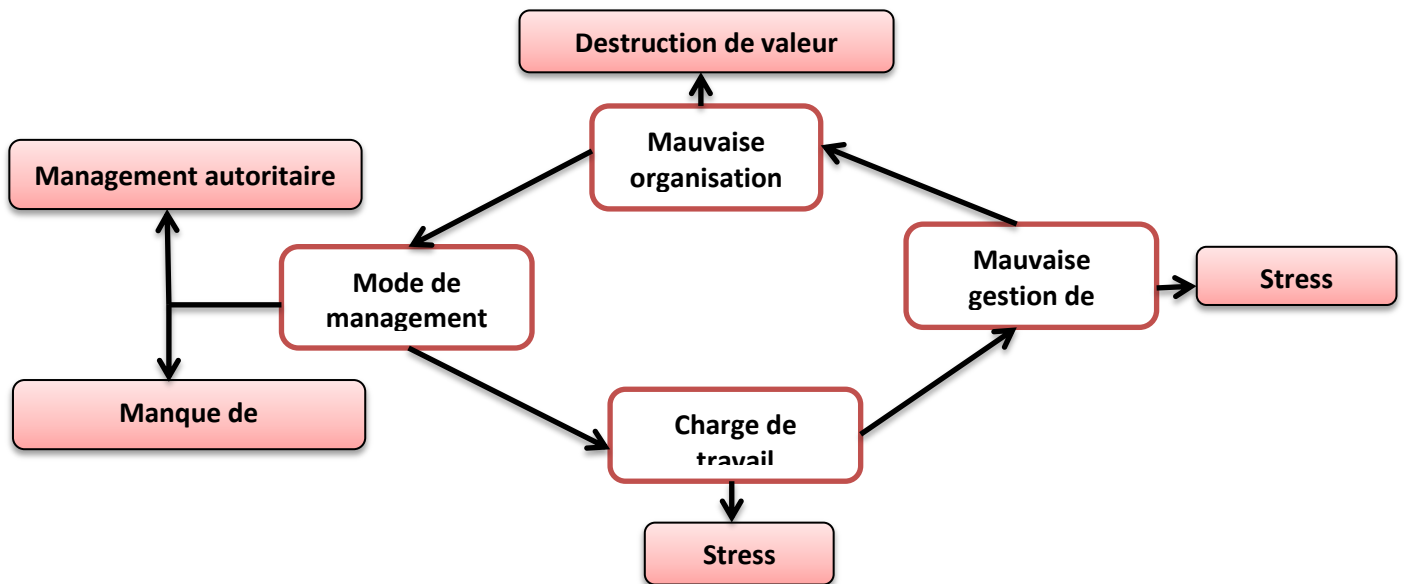


Schéma 7:représentation de l'organisation de travail au sein du groupe HYDRA PHARM

SOURCE : Elaboré par nous même

3- Communication

La Communication constitue un élément complexe et primordial de la conduite du changement des plus grands projets.

Afin d'assurer et fluidifier la transmission d'information au sein d'une équipe, il est nécessaire d'avoir une personne chargée de la communication, cette dernière aura pour mission de garantir une communication proactive, elle doit veiller aussi à la maîtrise du rythme de progression de cette dernière. Dans cette optique l'utilisation des modes de communications doit être en parfaite harmonie avec les cibles identifiées lors du diagnostic.

De ce fait, plusieurs supports doivent être utilisés, cela dépendra de la cible au sein de laquelle on veut inculquer cette communication et selon le message qu'on souhaite passer à titre d'exemple :

- La communication pour les manager nécessite des plaquettes, des dépliants, des groupes de travail et réunion,
- La communication pour les utilisateurs nécessite de passer par le journal interne par intranet, des groupes de travail et des réunions,
- La communication pour les directeurs se fait par les biais des rendez-vous et des présentations du reporting,
- Et enfin la communication pour toute entreprise se fait via des articles affichés dans le journal interne.

Par ailleurs, les dirigeants doivent améliorer la communication. En premier lieu par la création d'une bonne ambiance afin de pouvoir assurer un meilleur rendement, entre autre une communication efficace permet d'obtenir plus facilement ce qu'on attend de chaque employé appartenant à l'entreprise. En second lieu, adopter une culture fondée sur le respect réciproque, l'estime de l'autre et le respect de soi qui sont des fondements cruciaux permettant une meilleure communication, que ce soit de type communicatif vertical (dirigeants / employé), ou de type communicatif horizontale (employés/employés) (services/services).

Ceci dit, l'évaluation de la communication au sein de la filiale HYDRA PHARM est jugée faible entre les différents services de la filiale et les supérieurs hiérarchiques, mais reste plus au moins bonne entre les membres de la même équipe « *je reçois jamais l'information telle qu'elle*

mais plus tôt une information transformer » aussi « On exprime rarement nos besoins et même si on exprime ils sont rarement traités ou écoutés ».

Mais le problème majeur qui nous a intéressé et qui a été facilement détectable est la mauvaise communication lors de l'initiation du projet, *« Je trouve que la communication est très mauvaise, il n'y a pas de plan de communication mis en place au sein de notre service ni de multiples outils qui permettent une circulation d'information, d'ailleurs on n'a pas profité d'une explication détaillée du projet ERP ».* De cela, nous constatons que la mauvaise présentation des objectifs, le pourquoi, les enjeux du projet et ses grands traits a mené à une incompréhension par toutes les parties prenantes qui, à son tour engendre une ignorance de l'importance du système intégré.

Ajoutant à cela, la négligence de l'importance des dispositifs de communication a généré une complexité dans le circuit d'information qui mène à son tour à une déformation des informations. *« On est souvent informés de tout changement par le biais des formations et des formateurs si non on n'a pas d'autre moyen, moi je trouve que les moyen de communication sont rare »*, ceci expliquera également la non-implication des employés.

Par conséquent, la communication est considérée comme étant un facteur important dans la politique Ressources Humaines, d'où son objectif se résume dans la création d'une synergie entre des différents services.

Le manque des dispositifs de communication au sein du groupe HYDRA PHARM est certainement la cause de la destruction de la synergie préalablement citée ce qui fait des services cloisonnés et des filiale non coordonnées *« cette entreprise on ne valorise pas le facteur humain le seul souci c'est le chiffre ».*

Concernant la filiale AT PHARMA, et après l'intégration de l'ERP l'état de la communication ne diffère pas trop de celui de la filiale HYDRA PHARM. Les employés estime que la communication est depuis longtemps bonne au sein des équipes, même avant l'arrivée de l'ERP, mais le problème se posait dans la concertation et la coordination entre les différents services, *« La communication entre service est toujours faible même après intégration de l'ERP ».*

Cette communication horizontale jugé la plus délicate à mettre en place, elle est aujourd'hui très faible même inexistante *« Après l'intégration de L'ERP la communication avec les autres services reste toujours très faible et lourde ».* Et donc nous pouvons dire que l'ERP est très mal

exploité, voir même négligé. Même s'il permet une très bonne coordination entre les services, cette négligence est cause d'un manque d'implication des employés dans le projet de changement, par conséquent un fort attachement à l'ancienne culture qui se caractérise par le travail individuel de chaque service sans prendre en considération le travail des autres.

En outre, le service communication a fait des efforts dans le but de renforcer la communication, la coordination et la concertation au sein de la filiale AT PHARMA, par la mise en place d'un nouveau dispositif de communication. *« Récemment des réunions sont programmées d'une manière continue dont le but est d'échanger des idées et de mieux communiquer mais le problème la majorité d'entre nous considèrent que c'est une perte de temps ».*

Néanmoins, le rôle de la communication interne est de faire le lien entre les supérieurs hiérarchiques et les employés des différents services et entre des employés du même groupe, afin de mener un objectif dans le même sens dont la finalité est créer de la valeur ajoutée et d'assurer un bon climat ainsi que de meilleures conditions de travail, mais pour cela une sensibilisation des employés par rapport à ce dispositif est primordiale, afin de mieux comprendre son importance et sa finalité.

Enfin, nous arrivons à déduire que la communication est très importante dans un projet de conduite du changement, mais malheureusement, elle est rarement suffisante.

Des équipes de conduite de changement avec un positionnement mal défini, des formations qui se limite à ne former que sur l'outil ou alors une communication en inadéquation avec sa cible sont des travers que peuvent rencontrer les projets de changement, d'où la nécessité de bien comprendre les mécanismes du changement.

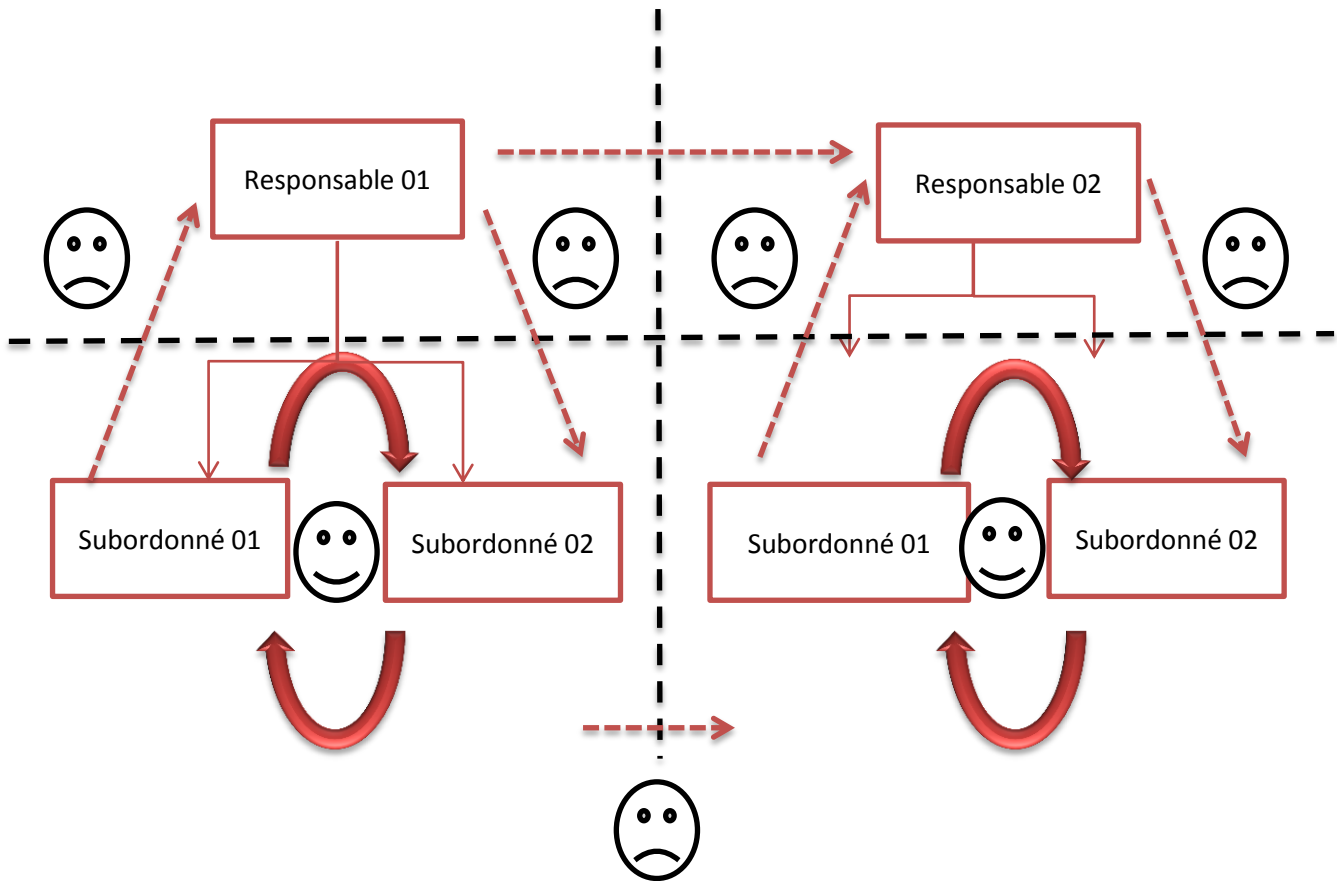


Schéma 8: présentations de la communication au sein du groupe HYDRA PHARM

Source : Elaboré par nous même

 **Bonne communication**

 **Mauvaise communication**

4- Formations

Dans un projet de changement qui consiste à l'intégration d'un ERP la formation est un pilier très important.

De ce fait, lors d'un projet système information, la formation est sensé englober l'apprentissage des fonctionnalités de l'outil informatique et les évolutions de métiers correspondante ainsi que la liaison entre ces deux élément (métier- outil).

À noter que le contenu du projet de changement doit être assimilé par les salariés qui seront au final les utilisateurs de cet ERP, donc la formation est l'un des trois leviers (communication, accompagnement) permettant la réussite du projet de changement.

Par ailleurs, pendant la préparation d'un plan de formation du projet, le maintien d'une entente entre les opérationnels et l'équipe projet est primordiale. En plus les formations ne doivent pas se basées uniquement sur l'outil, mais bien évidemment sur les métiers aussi. Ce pendant L'analyse des écarts concernant les compétences est pareillement une nécessité afin de déterminer le type de formation le rythme et le contenu.

Pour cela, il faut s'assurer que les utilisateurs finaux prennent connaissance du projet, comprennent leur rôle futur et l'organisation cible. À ce moment-là, la communication devient indispensable car elle permet de diffuser le contenu des formations ce qui mené à une implication.

Dans le cadre du projet de l'intégration de l'ERP DAYNAMICS AX au sein du GROUPE HYDRA PHARM, les responsables ont optés pour différentes formations, mais ces dernières n'ont pas apportées les fruits attendus.

Cependant, grâce aux entretiens effectués dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire nous avons pu détecter une partialité des problèmes qui ont freinés l'efficacité des formations effectuées.

En premier lieu, au sein de la filiale HYDRA PHARM et d'après les entretiens nous avons soupçonné qu'« *Un écart entre l'attendu et le vécu* » est apparu. Ce dernier peut être expliqué par le manque de liaison entre le programme de formation préparé et l'expérience du terrain, entre autre les responsables ne se sont pas focalisés sur l'intérêt de la liaison entre la formation sur l'outil et ses fonctionnalités d'un côté et le métier de l'utilisateur de l'autre côté. Chose qu'on peut remarquer dans la phrase témoin suivante « *Je trouve que d'après les formations qu'on a fait l'ERP est un outil qui réduit le stress en facilitant les taches à faire et*

en réduisant le temps. Comme il réduit les conflits en limitant les périmètres d'accès aux interfaces des autres, mais d'après l'essai (l'utilisation) je trouve que non, ce n'est pas vrai, peut-être c'est à cause d'une mauvaise implémentation ».

De ce fait, Les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures, chose qui n'a pas été prise en considération par les chefs de projet.

En second lieu, au sein de la filiale AT PHARMA qui exerce ses activités via l'ERP, d'après les entretiens, nous n'avons aperçu que les utilisateurs se plaignent du manque de formation. D'ailleurs les interviewés ont montrés que ce manque de formation les freinent souvent dans leurs travail quotidien, *«On n'a pas profité de formation dans le cadre de l'intégration de l'ERP je me forme toute seul au fur et à mesure et à chaque fois que j'ai un problème je fais appel à HAL l'intégrateur»*, chose qui est tout à fait normale, car la formation est considérée comme étant un élément crucial dans la réussite d'un changement quelconque, vu qu'elle permet d'avoir une visibilité de l'état d'avancement du projet entre autre le degré de développement des compétences de tout individu ainsi que la maîtrise de l'outil c'est-à-dire la facilitation du travail.

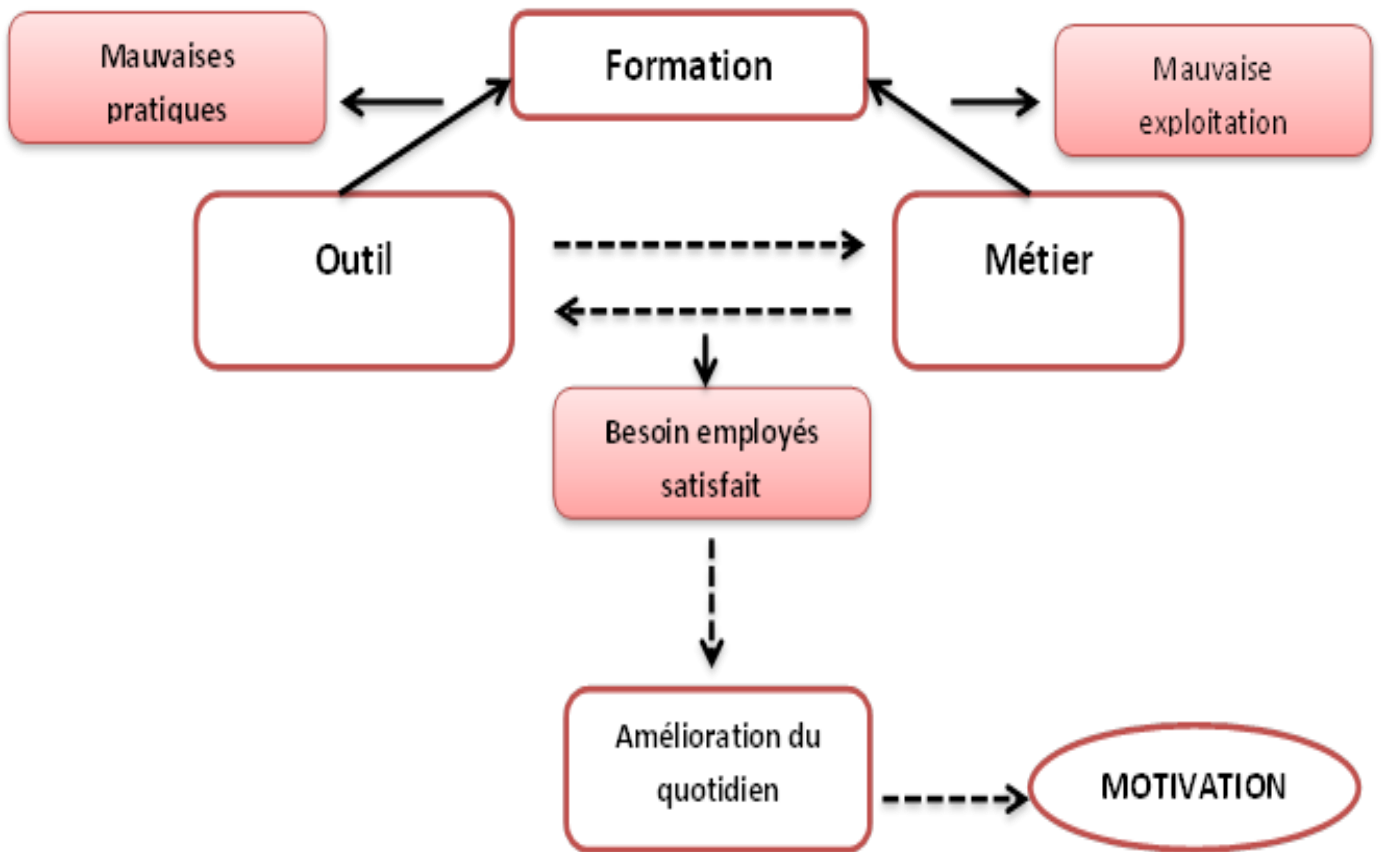


Figure 8: présentation de la formation par rapport au groupe HYDRA PHARM

SOURCE : Elaboré par nous même



Section 02: les enseignements

Sur la base des entretiens effectués au sein de les deux filiales du groupe « HYDRA PHARM, AT PHARMA » et grâce à notre observation pendant les trois (03 mois) du stage, nous avons choisi plusieurs compétences sur lesquelles on a évalués les aptitudes et les attitudes des employés dont la définition est la suivante :

- Maitrise de l'outil de gestion : PHARM-NET pour HYDRA PHARM ET ERP DYNAMICS AX POUR AT PHARM.
- Relation avec la hiérarchie : fait preuve de collaboration avec la hiérarchie, lui fait montré l'information et les problèmes au bon moment, applique les décisions, fait preuve de respect envers sa hiérarchie et n'hésite pas à faire des propositions.
- Réceptivité et écoute : ouverture aux points de vue différents, respectif aux critiques.
- Flexibilité : fait preuve de souplesse vis-à-vis les autre, capacité de s'adapter à des interlocuteurs très différents.
- Respect des instructions et orientation : respect les orientations, règles et consignes mises en place par organisation.
- Respect du timing : réalisation des taches dans les délais, degré de stabilité vers les engagements.
- Organisation au travail : organise son travail en fonction de ces taches (planifie et anticipe les taches), gère ses priorités, organisation de travail, sa journée.
- Disponibilité au travail : assurance des intérimis qui remplacent les collègues absents, capacité de se rendre disponible si on a besoin de lui.
- Suivi des objectifs : finalise son objectif pour passer à un autre.
- Adaptabilité : s'adapte aux changements, anticipe et affronte avec facilité les nouveaux défis.
- Implication/engagement : s'implique et s'engage dans tout ce qu'il entreprend, partage les objectifs et les valeurs de l'entreprise.
- Motivation : fait preuve d'enthousiasme dans son travail, dynamisme.
- Intégrité : respect des règles et des principes d'équité du groupe HYDRA PHARM.

- Esprit d'équipe : travail en équipe et apporte sa contribution, solidarité avec ses collègues qui l'exprime par l'aide, le soutien dans les moments difficiles.
- Réaction aux critiques : reste positif face aux critiques, capacité de dépassé les échecs.
- Stress et stabilité émotionnelle : gérer les situations de crise et sait y faire face par des actions adaptées, sait travailler dans l'urgence, maîtrise des émotions et adopte toujours une attitude calme.
- Respect : équité, reconnaissance, respect des collaborateurs (par rapport aux manager).
- Coaching : développe des compétences de ses collaborateurs et les rend performants.
- Leadership : exerce une influence positive sur ses collaborateurs aussi bien par sa compétence (métier) que par ses qualité relationnelles.
- Prise de décision : n'hésite pas à trancher face aux situations, et assume les responsabilités et les conséquences de ses décision.
- Atteinte des résultats : s'engage et se mobilise pour atteindre les résultats.
- Conduite du changement : met en œuvre les moyens nécessaires pour conduire et accompagner le changement.
- Délégation : délègue les taches à ses collaborateurs pour faire progresser en compétences.
- Animation d'équipe : réunit son équipe, informe des résultats, développe leur motivation, et la gestion efficace des conflits.

Le tableau ci-dessous représente les points forts et les points faibles par rapport aux compétences préalablement définis :

Compétence	HYDRA-PHARM		AT-PHARMA	
	Points fort	Point faible	Points fort	Point faible
Maitrise de l'outil de gestion	X			<u>X</u>
Relation avec la hiérarchie		<u>X</u>		
Réceptivité et écoute	<u>X</u>		<u>X</u>	
Flexibilité				

Respect des instructions et orientation	<u>X</u>		<u>X</u>	
Respect du timing		<u>X</u>		<u>X</u>
Organisation de travail		<u>X</u>		<u>X</u>
Disponibilité au travail	<u>X</u>		<u>X</u>	
Suivi des objectifs		<u>X</u>		<u>X</u>
Adaptabilité		<u>X</u>		<u>X</u>
Implication/engagement		<u>X</u>		<u>X</u>
Motivation	<u>X</u>			<u>X</u>
Intégrité	<u>X</u>		<u>X</u>	
Esprit d'équipe	<u>X</u>		<u>X</u>	
Réaction aux critiques		<u>X</u>		<u>X</u>
Stress et stabilité émotionnelle	<u>X</u>		<u>X</u>	
Respect		<u>X</u>		<u>X</u>
Coaching				
Leadership	<u>X</u>		<u>X</u>	
Prise de décision atteinte des résultats				
Conduite su changement		<u>X</u>		<u>X</u>
Délégation	<u>X</u>		<u>X</u>	
Animation d'équipe		<u>X</u>		<u>X</u>

Tableau 7: Evluation des points forts et points faibles au sein de la filaile HYDRA

PHARM et AT PHARMA

SOURCE : Elaborer pas nous même

Tout on s'appuyant sur le tableau précédent et l'analyse faite en section 01 du présent chapitre 03 nous allons essayer de mettre à la disposition des responsables de groupe HYDRA PHARM des enseignements afin de mieux préparer l'arrivée de l'ERP au sein de la filiale HYDRA PHARM ainsi que les autres filiales

De ce fait, nous considérons que l'évaluation de la mise en place d'un ERP est une action dont l'entreprise ne peut s'en passer, en effet les recommandations données sont des suggestions, des propositions et des conseils sur l'ERP afin d'améliorer l'organisation et les conditions du travail, la communication et la fluidité de l'information.

À noter que les recommandations sont proposées dans le cadre de notre recherche en fonction des résultats obtenus par les entretiens dont le but final est d'améliorer les prochains projets de changement.

Présentation des objectifs du projet et des améliorations qui apportera dans le travail quotidien des employés en amant :

« Les employés à tous les niveaux sont le carburant d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».

Par ailleurs, l'implication du personnel est devenue une nécessité inéluctable, avec les évolutions de l'environnement.

Aussi les compétences relationnelles constituent un véritable appui pour les organismes, et ces compétences sont strictement attachées à l'engagement des personnes dans ces organismes. En outre le manque d'implication dépend souvent à des facteurs organisationnels et humains qui peuvent être améliorés par le mode de management adopté, l'information les équipes des décisions et des état d'avancement du projet, la prise en compte des propositions des personnes impliquées, et la construction d'un climat de travail favorable qui accompagne au mieux les objectifs du projet.

Mise en place d'un diagnostic général qui permet la compréhension des besoins des méthodes et problèmes des employés :

Le diagnostic est une étape qui nécessite un investissement cohérent en temps et en moyens, ce pendant le diagnostic est une étape cruciale qu'il ne faut pas négliger. Par exemple, « Si un médecin se trompe dans un diagnostic, la prescription du traitement sera erronée du coup le malade ne sera pas guéri », donc le principe reste le même dans le projet ERP, si les problèmes et les besoin sont pas bien compris, bien analysés, les solutions proposées ne seront pas efficace.

A noter qu'il est préférable de prescrire tous les besoin évoqués par les employés dans un cahier

des charges précis, ceci permet un control formel une fois le logiciel paramétré, par la validation poste par poste, par rapport à ce cahier des charges.

Les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs.

Procéder au Reengineering :

Le Reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité. Il vise à provoquer un bond quantitatif des performances et non pas de réaliser des améliorations additionnelles. Il faut démolir l'ancien et bâtir du neuf à la place.¹⁰

Ceci dit le groupe HYDRA PHARM est appelé à agir sur les processus tout en commençant par la schématisation de toutes les étapes du processus qui va de la commande à la facturation, en incluant également toutes les autres opérations tel que la gestion des différents stocks, bilans, comptabilité, connaissance des prix de revient, comme ils doivent mentionner dans ces processus tous les postes de travail et toutes les fonctions qui sont concernés de près ou de loin dont le but final est d'atteindre une meilleure organisation et avoir une visibilité sur les fiches de poste « qui fait quoi » afin de préparer l'arrivée de l'ERP.

Elaborer des fiches de postes pour chaque employé, et communiquer la vision ainsi que les objectifs du groupe HYDRA PHARM :

- ✓ Elle permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ;
- ✓ Outil de délimitation des champs d'action des employés ce qui réduit les conflits ;
- ✓ Un outil d'autoévaluation car chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste comme elle constitue un outil de base à l'entretien professionnel ;
- ✓ Pouvoir se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

Liée les formations à l'outil et au métier (répondre aux besoins qui permettent les bonnes pratiques pour l'entreprise) :

La formation est un des leviers majeurs de la conduite du changement car il est nécessaire de donner aux personnes qui font face au changement les conseils et des enseignements qui leur

¹⁰ LE REENGINEERING Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances De Michael HAMMER et James CHAMPY Editions Dunod, 1993

permettent de mieux appréhender le changement.

De ce fait, les responsables sont appelés à entreprendre un large programme de formations pour l'ensemble des utilisateurs de l'ERP, qui doit être obligatoirement basé sur deux aspects le premier métier qui concerne les routines et les pratiques quotidiennes, le second est technique, il consiste à expliquer les différentes fonctionnalités de l'outil et la relation de ces dernières avec les pratiques préalablement cités.

Renforcer la communication entre service et sur tout avec les supérieurs hiérarchique :

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés. Créer un sentiment d'appartenance à une équipe et véhiculer les valeurs de la société sont d'autres objectifs de la communication interne et renforcent son aspect incontournable.

Pour cela les responsables doivent communiquer avant et après le lancement d'un programme de formation, selon DECAUDIN Jean Marc (la communication interne, 2006) la communication interne permet d'analyser les besoins en formation et d'exposer les nouvelles compétences obtenues ;

Ajoutant à cela, la mise en place d'un plan de communication pour aider le personnel à mieux comprendre l'enjeu de l'intégration de l'ERP, évaluation les actions de communication interne selon les objectifs en tenant compte des moyens de l'entreprise par exemple les réunions qui sont mise en place afin d'échanger les idées de mieux communiquer reste une bonne initiative mais le problème c'est de faire comprendre aux employés l'importance de ces derniers.

A noter que la cellule communication au niveau du groupe déploie des techniques officielles importantes mais qui reste traditionnelles pour communiquer avec le personnel, le faire adhérer aux projets de l'entreprise et le motiver (L'affichage, les courriers, la messagerie et l'Outlook, Link, les réunions d'information, et le téléphone).

Par ailleurs, il est recommandé aux responsables d'établir des entretiens avec les employés dont le but est de les faire adhérer à l'importance des réunions et des échanges qui peuvent servir dans l'obtention facile de l'information et l'orientation du travail quotidien.

Il y a aussi la boîte à idée un outil qui permet aux salariés de donner leur avis, faire des propositions et de remonter les informations à leurs supérieurs hiérarchiques. Il est considéré comme une activité interactive (les salariés s'expriment en toute liberté), avec un coût faible mais il entraîne une lourdeur dans l'analyse des suggestions.¹¹

¹¹ Évaluation de la communication interne au sein de la SNTR, mémoire, AMARA Nesrine, 2013, Ecole Nationale Supérieure de Management.

Cependant, les réunions conviviales assurent un climat social sur la base d'un statut égalitaire, cet outil permet aux salariés de se rencontrer afin de renforcer l'appartenance à une communauté.

Ces occasions ont tendances parfois à réduire les conflits entre les employés.

Mode de management adapté à l'organisation :

Il n'y a pas de bon ou de mauvais manager, par contre, il y a de bons ou de mauvais style de management. Ce style de management doit être adapté, le manager doit observer afin d'opter pour un style équilibré qui permet à son tour une ambiance conviviale.

Donc un style de management moderne fait participer les gens et évite la prise de décision unique par le manager, ce qui permet d'impliquer les employés et de les motiver afin de mieux donner pour le bien de l'organisation aussi de contribuer dans la réussite des changements affrontés par l'entreprise.

Profitez de la validation pour préparer une fiche méthode après intégration de l'ERP :

C'est une fiche qui permettra Pour chaque poste d'avoir une explication claire qui consiste à comment procéder pour les opérations courantes (faire court). Le détail des opérations non fréquentes et les cas de problème, tout en faisant simple avec des photos d'écran. Et qui peut être par la suite enrichie selon les besoins exprimés, chose qui peut réduire les freins que rencontrent les employés dans leur travail quotidien.

Au-delà de l'équipe fonctionnelle, l'entreprise doit mettre en place une équipe dédiée pour la conduite au changement :

L'entreprise doit changer pour s'adapter. Car la difficulté se pose sur le maintien d'un cap et de s'y tenir dans une mobilité que rencontrent les employés c'est pour ça que Le changement impose des efforts en communication afin de les mobiliser,

Par ailleurs le responsable fonctionnel est avant tout l'avocat de l'aspect technique du projet d'intégration de l'ERP Orque le responsable de conduite du changement est l'avocat des acteurs concernés par ce changement,

A noter que, la responsabilisation de l'équipe fonctionnelle sur la conduite du changement peut amener à prioriser les interventions fonctionnelles et techniques par rapport aux interventions de conduite du changement. Ce qui engendre une négligence les employés par rapport à l'outil entre autre un projet qui échoue.

Au final, nous retenons que la majorité des entreprises qui opte pour un système d'information rencontrent des difficultés de gérer la transition entre les deux modes

d'organisation et de comprendre les priorités.

De ce fait, en essayant d'adapter l'ERP à la plateforme existante, les filiales trouvent des difficultés à intégrer le progiciel aux systèmes existants, aux bases de données existantes et aux systèmes de communications spécifiques à chaque entreprise (Markus et Tanis, 2000). C'est pour cela que la mise en œuvre d'un ERP nécessite le passage par plusieurs phases qui sont présentées dans le schéma ci-dessous :

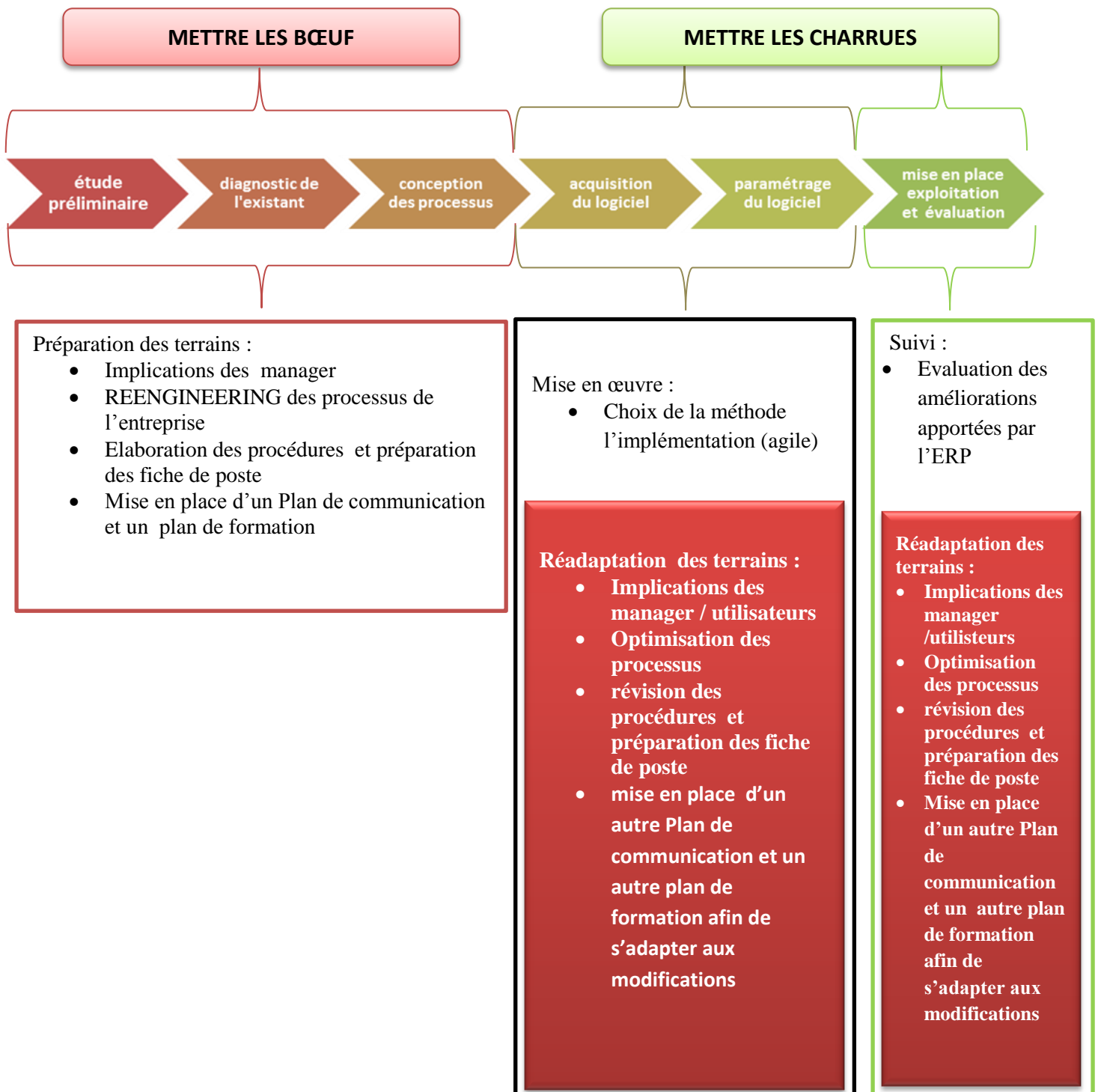


Schéma 9: présentation des étapes que le groupe devra mettre en place pour les prochains déploiements

SOURCE : Elaborer par nous même

On se référant a ce schéma nous constatons que la phase préliminaire est vecteur privilégié dans la réussite d'un projet ERP.

Conclusion

Tout changement au sein d'une entreprise a une situation cible, mais celle-ci est rarement atteinte ou pratiquement jamais. Par ailleurs, le changement doit être analysé comme un processus, qui fait une harmonisation entre le contenu du changement, un système organisationnel, et des individus de différentes attitudes.

Cependant le changement dans l'entreprise à une signification de progrès et d'amélioration. Pour faire face à la concurrence et atteindre son plan de développement, le Groupe pharmaceutique HYDRA PHARM a attribué à l'amélioration des conditions de travail et au flux informationnel une grande importance. Tout en procédant à l'intégration d'un ERP riche en fonctionnalités au sein d'une filiale pour le faire suivre dans les autres unités. Ceci est considéré comme outil de motivation des travailleurs.

L'implication du salarié est considérée comme l'une des conditions de réussite des changements survenant du groupe Hydra pharm. C'est pour cette raison que les responsables sont appelés à ne pas négliger le facteur humain dans les prochains changements envisagés mais plus tôt le valoriser.

De ce fait dans un projet d'intégration d'un ERP, le besoin d'accompagnement est primordial, car, ces changements influencent directement le travail quotidien des employés. C'est pour cette raison que Chacun a le droit à une éventuelle explication sur les améliorations et la situation cible envisagée par les responsables

Les principales perspectives de ce nouveau système sont l'amélioration des conditions de travail, la synergie entre les filiales le renforcement de la communication, l'amélioration des performances, la motivation des travailleurs, et des résultats positifs dans toutes les filiales et à tous les niveaux de l'organisation.

L'expérience de l'implémentation de l'ERP au sein de la filiale AT PHARMA nous a permis d'en tirer des enseignements qui peuvent améliorer les prochains déploiements au sein des filiales restantes. De ce fait Il serait avantageux, de contribuer au futur dans le déploiement de l'ERP envisagé pour les autres filiales, évaluer son impact sur le plan de développement du Groupe HYDRA PHARM ainsi que son rôle dans la motivation des employés.

« Commencez par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien ensuite nous innovons mais pas l'inverse » W.DEMING

Bibliographie

1. Ouvrage :

AUTISSIER(David) et MOUTOT(Jean-Michel), 2003, *Pratiques de la conduite de changement, comment passer du discours à l'action*, édition DUNOD, France.

AUTISSIER(David) et MOUTOT(Jean-Michel), 2010, *méthode de conduite du changement*, édition DUNOD, Paris.

DRUCKER (Peter), 2002, « *Devenez Manager* », édition Village Mondial.

Olivier Meier, 2012, *Management du changement : changement culturel et organisationnel*, édition DUNOD, Paris.

Sylvie Guerrero, 2009, « *les outils des Ressources humaine* », édition DUNOD, France.

CHANTAL MORLEY, 2008, *management d'un projet système d'information*, DUNOD, 6eme Edition, , France

6. Les articles :

BAREIL (Céline), *la résistance au changement : synthèse et critiques des écrits*, HEC Montréal, cahier N° 04-10 – Août 2004.

Charpentier(P) ,2004. *Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations*. Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36). Paris.

PAQUIER(J) ,2005. Dossier thématique. *Conduire le changement, les règles à suivre*. Gazette des communes - des départements - des régions. (1804, 12/09/2005).

PERRET(Véronique), *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes*, Article présenté à la 5ème Conférence Internationale de managementstratégique13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille.

FATANEH ZARINPOUSH, *Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projet*, CANADA, 2006

MONGEAU P., *réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008,

GUY SAINT-LEGER, BETTY BEELER *émergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP, l'université de lion, centre de recherche ISEOR*

MORSE, *Approches to qualitative-quantitative methodological triangulation*, Nursing Research , 1991,

7. Les mémoires de Magistères et de Master :

AMARA Nesrine,2014, *EVALUATION DE LA COMMUNICATION*

INTERNE AU SEIN DE LA SNTR, mémoire de master en management des organisations, école nationale supérieure de management.

8. Les documents internes à l'organisme :

Cahier des charges projet ERP, 2012

Présentation de l'entreprise fournit par la direction de la formation, 2013

Document de l'évolution du système d'information au sein du groupe HYDRA PHARM,2014

Présentation de pharm-net, 2002

9. La sitographie

<http://www.guidedustagiaire.fr/recherche-stage/trouver-stage/choisir-son-stage-les-criteres-a-prendre-en-compte.html> à 10 :44 le 20/04/2015

<http://www.journaldunet.com/management/pratique/contrats/4646/la-fiche-de-poste.html> à 23:25 le 25/04/2015

<http://pistes.revues.org/2159> à 18:52 le 28/04/2015

<http://sante.lefigaro.fr/mieux-etre/stress/stress-professionnel-organisation>

[lentreprise/lorganisation-lentreprise](#) à 19:15 le 05/05/2015

https://moodle.insa-toulouse.fr/pluginfile.php/4463/mod_resource/content/0/content/page16.html

<http://www.iseor.com> à 22 :30 le 06/05/2015

<http://www.ac-caen.fr/> à 00 :25 le 08/05/2015

<http://expertise.hec.ca/> à 02 :15 le 15/05/2015

<http://www.cirano.qc.ca/files/publications/2002RP-15.pdf> à 23:05 le 12/05/2015

<http://www.maxicours.com/>14:03 le 03/06/2015

10. SUPPORT DE COURS

Cour management des processus opérationnels 2^{ème} année, école nationale supérieure de management,2015, docteur TOUMI Djamila

COURS THEORIE DES ORGATIONS 1^{ER} ANNEE école nationale supérieure de management,2014, Professeur KADRI AMINA

COURS PRINCIPES DE MANAGEMENT 1^{ER} ANNEE école nationale supérieure de management,2014, docteur KERKOUB

Cour management stratégique 1^{er} année école nationale supérieure de management,2014, docteur Réda

Annexes

Annexe 01 :

Guide d'entretien

Conditions de travail :

1. Comment vous trouvez l'ambiance de travail ?
2. Si je vous dis STRESS, qu'est-ce qui vous passe par la tête ? Vous vous trouvez souvent face à des situations de stress ? Comment vous gérez ?
3. Est-ce que les moyens mis en place permettent le bon déroulement du travail ?
4. Vous Trouviez-vous souvent face à des situations conflictuelles avec vos collègues ?
5. A votre avis et Principalement quelle sont les sources de ces conflits ?
6. A votre avis l'arrivée de L'ERP va-t-elle réduire le stress et les conflits, entre autre améliorer les conditions de travail ?
7. Quel sont les principaux acteurs qui ont participé à l'intégration de l'ERP, et quel rôle a joué votre Président Directeur Général dans l'orientation de ce projet ?
8. Vous vous êtes senti impliquer?
9. A votre avis l'arrivée de L'ERP a-t-elle réduit le stress et les conflits, entre autre améliorer les conditions de travail ?

2. Organisation de travail :

1. Comment vous définissez une bonne organisation de travail ? Existe-t-elle dans votre quotidien ?
2. Votre travail est-il organisé? si non Qu'est-ce qui vous freine dans l'organisation de votre travail ?
3. Est-ce que les taches de chaque individus sont bien définit ? Avez-vous des fiches de poste ?
4. La charge du travail est-elle cohérente avec les nombre d'heures consacrées? Si non à votre avis y a-t 'il un moyen qui peut créer une cohérence ? si oui le quel ?
5. L'intégration de l'ERP vous a permis de mieux organiser votre travail ? dans quel côté ?
6. Depuis la mise en œuvre du projet jusqu'à aujourd'hui quels sont les améliorations que vous avez pues observer dans votre entreprise?

3. Communication-coordination- concertation

1. Comment qualifiez-vous la communication au sein de votre équipe ? c'est-à-dire ?
2. Quels sont les dispositifs de communication qui sont utilisés au sein de votre organisme ?
3. Ya-t-il une bonne fluidité de l'information ? Trouvez-vous des difficultés dans l'obtention des informations que vous avez besoin pour effectuer votre travail ?
4. Ya-t-il des réunions qui vous permettent d'exprimer vos besoins et dans lesquels vous échangez des informations ?
5. Comment vos employés sont-ils informés du changement ?
6. Concernant le projet d'intégration de l'ERP Dynamics AX trouviez-vous que la communication et largement suffisante?

7. Gestion du temps

1. Vous arrivez à gérer votre temps convenablement ? si non quelles sont les freins ?
2. Quels sont les moyens que vous utilisez pour gérer votre temps ?
3. considérez-vous l'ERP comme un moyen de gestion de temps ? expliquer ?
4. Savez-vous qualifier vos tâches comme étant « importantes », « pas importantes », «souhaitables » ?

5. Formation intégrée

1. Avez-vous un plan de formation ? Les formations sont-elle effectuée en interne/ externe ?
2. Est-ce que les formations mis en place sont bénéfiques dans le travail quotidien ?
3. Est-ce que vous avez bénéficié de formation afin de vous préparer a l'arrivée l'ERP ?
4. Ya-t-il des formations qui ont été mise en place dans le cadre de l'accompagnement d'intégration de l'ERP?

6. système d'information :

1. Avez-vous un système d'information ? Comment vous le trouver ?
2. Vous rencontrez des difficultés dans l'utilisation ? Quel type de difficulté ? Vous pouvez me citer des exemples ?
3. Qu'attendiez-vous de l'ERP DYNAMICS AX ?
4. Est-ce que AX a répondu à vos attentes et a résolu vos problèmes? AT PHARMA

Annexe 02 :

Utilisateurs de l'ERP

L'ERP et les outils de collaboration mis en œuvre devront être accessibles par l'ensemble des employés du Groupe HYDRA PHARM répartis selon les domaines et fonctions suivants:

- **Pilotage**
 - Directeur Général
 - Directeur Central
 - Gérant
- **Opérations Commerciales**
 - Responsable opérationnel
 - Responsable réclamation
 - Superviseur
 - Chargé de ventes
 - Chargé des réclamations
 - Acheteur
 - Délégué commercial
- **Logistique**
 - Chef de dépôt
 - Chef de groupe
 - Chef de parc
 - Chef de section
 - Agent de facturation
 - Agent de saisie des achats
 - Agent de contrôle
- **Comptabilité, Audit & Contrôle de gestion**
 - Responsable Comptabilité
 - Chef de groupe

- Chef de section
- Comptable
- Agent
- **Finance & Trésorerie**
 - Responsable Finance & Trésorerie
 - Agent
 - Caissier
- **Moyens Généraux**
 - Responsable Moyens Généraux
 - Agent
- **Ressources Humaines**
 - Responsable RH
 - Chef de section
 - Assistant
- **IT**
 - Responsable IT
 - Administrateur
 - Help Desk

Annexe 03 :

Tableau d'analyse

Condition de travail :

Phrases témoins	Idées clés	Impact
<i>« On a une bonne ambiance de travail au sein de notre équipe mais on subit une forte pression de la part de nos supérieurs »</i>	Une bonne ambiance de travail règne pratiquement dans tous les services.	1-La relation entre les membres des équipes de travail est jugé très bonne mais le problème se pose dans la relation avec les supérieurs hiérarchiques ce qui reflète un dysfonctionnement dans le mode de management exercé. 2-Tout employé, ne peut s'épanouir dans un climat de stress, de pressions constantes et de tensions.
<i>« Le mot stress fait référence au chiffre d'affaire, fin de journée, quotidien, organisation c'est un rituel pour nous, et c'est l'expérience qui permet d'apprendre la gestion du stress »</i>	Une forte charge de travail induit des hiatus dans d'organisation dans le travail	1-Le stress professionnel est un phénomène qui a des conséquences énormes sur la santé des employés, l'organisation de leur travail et la sécurité sociale.
<i>« Le mot stress fait référence au chiffre d'affaire, fin de journée, quotidien, organisation c'est un rituel pour nous, et c'est l'expérience qui permet d'apprendre la gestion du stress »</i>	Une forte charge de travail induit des hiatus dans d'organisation dans le travail	1-Le stress professionnel est un phénomène qui a des conséquences énormes sur la santé des employés, l'organisation de leur travail et la sécurité sociale.
<i>« Des situations conflictuelle oui certainement je les rencontre souvent mais d'un degré différent les sources c'est généralement le problème du vol de produits et des clients à cause des périmètres non définis (chacun peut accéder au portefeuille de l'autre) ».</i>	L'Existence de conflits au sein de l'équipe est due aux moyens de travail mis en place, et la communication	1-Tous dysfonctionnements et quel que soit sa taille doit être considéré comme étant une source de mécontentement des employés. Car cela peut mener à la dégradation des conditions de travail entre autre généré des confits.

<i>« Le pouvoir des supérieurs hiérarchiques la façon de parler, l'imposition de faire ceci ou cela et surtout la rétention de l'information cause des conflits et même des départ»</i>	le mode de management est considéré comme étant une source de conflits	<i>1-le mode de management a un impact directe sur le climat social de l'entreprise c'est pour cette raison que le manager est appelé a trouvé un modèle adapté et équilibré entre l'autoritaire et le participatif a son entreprise cas le modèle parfait n'existe pas</i>

Formations intégrées :

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p><i>« Je trouve que d'après les formations qu'on a fait l'ERP est un outil qui réduit le stress en facilitant les tâches, mais d'après l'essai (l'utilisation) je trouve que non, ce n'est pas vrai peut être c'est à cause d'une mauvaise implémentation ».</i></p>	<p>Les actions de formation ne sont pas assez anticipées.</p>	<p>1-« Un écart entre l'attendu et le vécu » est apparu, ce dernier peut être expliqué par le manque de liaison entre le programme de formation préparé et l'expérience du terrain</p>
<p><i>«D'après les formations qu'on a eu l'ERP est considéré comme étant un moyen qui permet de mieux gérer le temps, mais vous savez moi j'ai une mauvaise image sur cet outil donc je ne trouve pas qu'il peut améliorer notre quotidien»</i></p>	<p>Inadéquation des formations avec la réalité.</p>	<p>1-Les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures, chose qui n'a pas été prise en considération par les chefs de projet</p>

Organisation de travail :

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p><i>« Moi je trouve qu'une bonne organisation c'est le comportement respectueux des supérieurs hiérarchiques et l'organisation des promotions client afin d'enrichir son portefeuille, ce qui veut dire enrichir le CA (chiffre d'affaire) et la définition des quotas avant notre arrivée ».</i></p>	<p>Un mode de management inadapté au sein de l'organisation.</p>	<p>1-Des procédures, des fiches de poste, et un mode de management équilibré permettent une bonne organisation de travail ce qui signifie un stress réduit</p>
<p><i>« La charge du travail n'est pas cohérente avec le temps du travail consacré je me trouve souvent face à des situations où je reste jusqu'à 18 :30 en plus il y a un temps perdu chaque matin au moment de l'attente de la distribution des quotas ».</i></p>	<p>La charge de travail est jugée très importante.</p>	<p>1-Une charge de travail mène à une mauvaise organisation qui a son tour mène à une mauvaise gestion de temps</p>
<p><i>« J'ai développé une bonne gestion de temps grâce à l'expérience que j'ai capitalisé mais pour les autres qui sont nouveau c'est pas du tout évident de le faire avec la charge de travail »</i></p>		

LA COMMUNICATION

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p><i>« Je trouve que la communication est très mauvaise, il n'y a pas de plan de communication mis en place au sein de notre service ni de multiples outils qui permettent une circulation d'information, d'ailleurs on n'a pas profité d'une explication détaillée du projet ERP »</i></p>	<p>Mauvaise communication lors de l'initiation du projet.</p>	<p>1-Le manque de la présentation des objectifs, le pourquoi, les enjeux du projet et ses grands traits afin qu'ils soient compris par tous engendre une ignorance des employés de l'importance du système intégré.</p>
<p><i>« On est souvent informé par le biais de notre supérieur sur toutes décisions, le tableau d'affichage n'est pas du tout utilisé. »</i></p>	<p>Dispositif de communication insuffisant.</p>	<p>1-De nos jours la communication est considérée comme étant un facteur important dans la politique Ressource Humaine, d'où son objectif se résume dans la création d'une synergie au sein de l'entreprise, ceci explique que le manque des dispositifs de communication au sein de l'organisation qui peut être la cause de destruction de la synergie préalablement citée</p>
<p><i>« On est souvent informés de tout changement par le biais des formations et des formateurs si non on n'a pas d'autre moyen, moi je trouve que les moyen de communication sont rare »</i></p>		

<p>« La fluidité d'information je l'évalue faible au sein de notre service je reçois jamais l'information telle qu'elle mais plus tôt une information transformer »</p>	<p>Complexité du circuit d'information et Déformation des informations.</p>	<p>1-La communication est informelle au sein des équipes ce qui rend la fluidité de l'information biaisée. 2-La négligence du concept de la communication qui doit être mis en liaison avec la cible ou l'objectif définit lors du diagnostic</p>
<p>« On exprime rarement nos besoins et même si on exprime ils sont rarement traités ou écoutés »</p>		

Mise en œuvre stratégique :

Système d'information :

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p>« PHARM-NET est un système sur lequel on s'est habitué de travaillé le mauvais côté de ce système c'est que les périmètres sont pas bien définit tout le monde a accès à l'interface des autres ce qui fait que le vol des produits et des clients devient facile mais malgré cet inconvénient je le préfère »</p>	<p>Lourdeur du système d'information</p>	<p>1-L'absence de la division des tâches entre les équipes fonctionnelles et l'équipe de conduite du changement qui doit à partir des écarts entre la situation actuelle et l'attendu, définir les actions et les améliorations à mener en termes d'organisation. 2-Les utilisateurs n'ont pas profité d'une sérieuse explication du changement plus précisément, des améliorations qui peuvent être apportés afin d'améliorer l'aspect psychologique</p>

<p>« Malgré les inconvénients que le système PHARM NET comporte mais je le préfère »</p>	<p>Manque de fiabilité du système d'information.</p>	<p>1-Les interviewés ont montré une grande peur de quitter leur zone de confort par le refus que le nouveau système est bien meilleur que l'actuel, la peur de perdre son savoir-faire et son pouvoir, 2- Le système PHARM-NET est devenu un rituelle pour les utilisateurs malgré ces inconvénients, donc c'est une sorte de résistance passive pour le nouveau system.</p>
<p>« Franchement rien ne me motive pour rester dans cette entreprise on ne valorise pas le facteur humain le seul souci c'est le chiffre ».</p>	<p>Manque de plan de motivation.</p>	<p>1-La direction des Ressources Humaines doit valoriser l'expérience des personnes ayant contribuées au projet.</p>

A **Condition de travail :**

Phrases témoins	Idées clés	Impact
<p><i>« On a une très bonne ambiance de travail franchement les gens sont très professionnel ».</i></p>	<p>L'ambiance de travail est très stable.</p>	<p>1-La relation entre les membres des équipes de travail est jugée très bonne. 2-Une ambiance de travail favorable évoque le principe du confort qui peut être cause d'une meilleure productivité et performance.</p>
<p><i>« Les moyens mis en place permettent le meilleur déroulement du travail mais le problème se pose au niveau des ressources humaines qui sont souvent en pénurie»</i></p>	<p>Manque au niveau des ressources humaines.</p>	<p>1- Le manque d'effectif est certainement la cause d'une lourdeur dans la charge de travail d'où la conséquence majeure est le stress professionnel.</p>
<p><i>« Le mot stress fait référence au chiffre d'affaire, fin de journée, quotidien, organisation»</i></p>	<p>Une forte charge de travail induit des hiatus dans d'organisation dans le travail</p>	<p>1-Le stress professionnel est un phénomène qui a des conséquences énormes sur la santé des employés, l'organisation de leur travail et la sécurité sociale.</p>

Formations intégrées :

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p><i>«On n'a pas profité de formation dans le cadre de l'intégration de l'ERP je me forme toute seul au fur et à mesure et à chaque fois que j'ai un problème je fais appel à HAL l'intégrateur»</i></p>	<p>Manque de suivi des formations.</p>	<p>1-Toute formation peut permettre d'effectuer la transition d'un état à un autre, l'accompagnement, et le suivi de la réalité du changement apporté.</p> <p>2-La formation est considérée comme étant un élément crucial dans la réussite d'un changement quelconque, car elle permet d'avoir une visibilité de l'état d'avancement du projet entre autre le degré de développement des compétences de tout individu</p>

Organisation de travail :

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p><i>«Je définis une bonne organisation par la mise en place des procédures, des fiche de poste et la valorisation de l'être humain »</i></p>	<p>La charge de travail est jugée très importante.</p>	<p>1- La fiche de poste, procédures, anticipation et valorisation des employés sont des facteurs essentiels qui permettent la sérénité au sein de l'entreprise,</p>
<p><i>« J'ai développé une bonne gestion de temps grâce à l'expérience que j'ai capitalisé mais pour les autres qui sont nouveau c'est pas du tout évident de le faire avec la charge de travail »</i></p>	<p>La valorisation de l'être humain est totalement négligée.</p>	<p>d'anticipation par rapport aux objectifs à atteindre, Ceci dit que leur absence peut être l'élément générateur de stress et d'instabilité des employés</p>
<p><i>« L'arrivée de l'ERP nous a permis de se développer sur deux volets, le premier, amélioration de notre quotidien en minimisant le temps consacré pour certaines tâches jugées nécessaire et le second accès à l'information en temps réel dans certain cas ce qui peut permettre l'exercice des meilleurs pratiques pharmaceutiques »</i></p>	<p>Une organisation de travail plus au moins meilleure ce qui a induit une gestion de temps optimisée</p>	<p>1-L'arrivée de L'ERP a permis une meilleure optimisation par rapport au temps consacré pour chaque tâche ce qui a influencé positivement l'organisation de travail</p>

<p><i>« Je me retrouve souvent face à des situations conflictuelles avec mes collègues d'où la source est le service planification qui prend du temps pour traiter nos demandes mais ce qu'ils n'arrivent pas à comprendre c'est que notre travail dépend d'eux et si je n'avance pas je risque d'être sanctionner ».</i></p>	<p>L'absence de fiche poste a provoqué des conflits</p>	<p>1-La fiche de poste est considérée comme étant un outil qui permet une évaluation des compétences des employés lors de leurs tâches quotidiennes.</p> <p>2-Elle délimite le champ d'action de chaque employé, elle est donc un outil nécessaire de communication et d'identification des besoins en formation.¹²</p>
<p><i>« Ce qui se passe se résume dans la citation « mettre les charrues avant les bœufs » en fait ils ont pensé que le faite de déployer l'ERP l'organisation le suit automatiquement mais malheureusement ce n'est pas le cas. »</i></p>	<p>Difficultés de gérer la transition entre les deux modes d'organisation et de comprendre les priorités</p>	<p>1-En essayant d'adapter l'ERP à la plateforme existante, les filiales trouvent des difficultés à intégrer le progiciel aux systèmes existants, aux bases de données existantes et aux systèmes de communications spécifiques à chaque entreprise (Markus et Tanis, 2000).</p>

¹² <http://www.journaldunet.com/management/pratique>

<p><i>« On subit souvent à une pression pour validé nos commandes et importé les produits dans les bref délais mais le problème après un grand effort a l'arrivée de ces produits les dépôts sont saturée et je me retrouve en train de chercher ou stocké la marchandise importée or cela n'est pas mon travail »</i></p>	<p>Mauvaise gestion des stocks</p>	<p>1-la nouvelle organisation a engendré un dysfonctionnement dans le processus de la saisie des commandes ce qui a causé un problème dans la gestion des stocks</p>

LA COMMUNICATION

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p><i>« On a une très bonne communication au sein de notre équipe, on communique par le biais des briefings, tableau d'affichage si non en utilisant un fichier Excel partager ou tout le monde a accès et peux modifier »</i></p>	<p>Une mauvaise exploitation de l'ERP et le maintien des anciens outils</p>	<p>1-la mauvaise implication formation et communication ont conduit a l'oublier de l'ERP</p>

<p>« Après l'intégration de L'ERP la communication avec les autres services reste toujours très faible et lourde »</p>	<p>Fort cloisonnement entre les services.</p>	<p>1- Le manque d'implication des employés dans le projet de changement a induit une mauvaise communication entre service et un fort attachement à l'ancienne culture qui se caractérise par le travail individuel de chaque service sans prendre en considération les autres services</p>
<p>« La communication entre service est toujours faible même après intégration de l'ERP »</p>	<p>Dispositif de communication insuffisant.</p>	
<p>« Récemment des réunions sont programmées d'une manière continue dont le but est d'échanger des idées et de mieux communiquer mais le problème la majorité d'entre nous considère que c'est une perte de temps ».</p>	<p>Manque d'implication dans la mise en place de dispositif de communication .</p>	<p>1- la nécessité d'une sensibilisation des employés afin de mieux comprendre l'importance de cette communication est importante</p>

Mise en œuvre stratégique :**Système d'information :**

Phrases témoins	Idées clés	impact
<p><i>« Dans ces derniers temps je suis passé par une période de pression et une charge de travail du a l'intégration de L'ERP ce qui nous a poussés à exprimer un besoin de recrutement mais ce besoin n'a pas été traité dans les délais donc j'ai fini pas bâcler mon travail dont le but est d'atteindre l'objectif fixé par le directeur»</i></p>	<p>Mauvaise préparation des terrains pour l'arrivée de l'ERP</p>	<p>1- Avant de procéder a un changement et de déléguer un projet une étude de l'existant s'impose, cette étude permet d'évaluer les coûts, les délais, et les ressources (humaines, matériels) nécessaire pour le meilleur déroulement de ce projet.</p>
<p><i>« Par exemple je demande au service planification de me faire saisir un bon de commande fournisseur et comme il tarde à le faire je me retrouve obliger à le faire sur Excel afin que mon travail avance mais le problème qui se pose après c'est ou mettre le produit</i></p>	<p>Manque de cohésion entre les différents services</p>	<p>1-Le changement des pratiques d'un groupe au sein d'une organisation nécessite un accompagnement constitué d'un plan de communication et de formation ainsi que la connaissance de la culture du groupe et son système de valeur qui est constitué de mythes symboles, système de contrôle, structure organisationnelle, routine, et des rites.</p> <p>le problème de manque de cohérence entre les différents</p>

<i>lors de son arrivée !!! »</i>		services est expliqué par le manque d'implication des individus dans le projet d'intégration ERP
<i>« Après l'intégration de l'ERP aucune amélioration n'a été prouvée dans mon travail quotidien d'ailleurs ni celui de mes collaborateurs au contraire pour moi l'ERP c'est une charge ».</i>	L'outil n'a pas apporté aucune amélioration dans le travail quotidien.	1- Une mauvaise implication et le manque de formation a induit le non usage de l'ERP malgré ces importantes fonctionnalités
<i>« La direction est vraiment intéressé par le projet de l'intégration de l'ERP y compris les responsables et puis même moi au début je me sentais impliqué».</i>	Implication de la direction général mais négligence de l'implication des employés.	1- Il est légitime souvent pour la hiérarchie de vouloir tout contrôler dans le détail mais l'implication des éléments contribuant dans le projet reste un point important dans la réussite de ce dernier.
<i>« L'ERP a amélioré les conditions de travail d'une manière partiel en permettant une traçabilité entre les différents services chose qui n'existait pas avant, pour moi c'est la seule amélioration que j'ai pu remarquer»</i>	Mauvaise exploitation de l'ERP	1- La mauvaise préparation des terrains et le non-respect de la phase préliminaire ont freiné l'exploitation de l'ERP d'une manière efficace.

Annexe 05 :
Le mode d'accès du projet
ERP

Le mode d'accès du projet ERP :

L'accessibilité à l'ERP diffère d'une fonction à une autre tout dépend de sa nature ce qui fait que l'outil est accessible de:

- L'ensemble des postes de travail des employés occupant des fonctions opérationnelles ou de support ainsi que ceux de la Direction Générale et gérants des différentes entités;
- Le site extranet du groupe : "<http://groupehydrapharm.com>" pour les clients et les employés "nomades".

A noter que l'intégrateur devra proposer une solution permettant une centralisation des informations à dans un intervalle de temps qui n'excède pas la demi-journée, ainsi que la précision les impacts sur le mode d'accès à l'information et les contraintes d'architecture qui en découlent.

Périmètre

Le projet de l'intégration de l'ERP concerne le Groupe HYDRA PHARM dans son ensemble, sa Direction générale ainsi que de ses différentes filiales et entités opérationnelles: HYDRA PHARM SPA, ABC MED, DEF MED, GH MED, IJK MED, AT PHARMA, ABC COS et CARPEDIEM.

La mise à niveau des infrastructures doit permettre d'assurer une redondance des accès réseau dans une configuration où l'ensemble des sites géographiques sont connectés à un site central à travers une "architecture en étoile".

Des systèmes de gestion des identités et de la sécurité doivent aussi venir compléter cette architecture afin d'assurer l'intégrité des échanges d'information et des évolutions fonctionnelles.

L'ERP structure et gère des flux d'information tout en respectant les règles et les bonnes pratiques de l'entreprise, de cela l'ERP Dynamics AX a pour objet de couvrir les domaines et le processus suivants :

- **Pilotage & Décisionnel**
 - Elaboration et suivi du Budget
 - Bilan des Achats-Ventes-Logistique
 - Tableau de bord de suivi des performances

- Business Développement
- Opérations commerciales
- Gestion des achats
- Vente de produits
- Gestion des ristournes, réductions et remises (fournisseurs ou clients)
- Gestion des réclamations
- Marketing
- E-Business
- Qualité
- **Logistique**
 - Gestion des approvisionnements
 - Gestion d'entrepôt
 - Gestion des bons de commandes
 - Gestion de la facturation
 - Livraisons/Enlèvement
 - Qualité
- **Comptabilité, Audit & Contrôle de gestion**
 - Gestion des opérations comptables
 - Audit Comptable
 - Contrôle de gestion (selon la méthode Activity Based Costing)
 - Gestion des opérations extra-comptables
 - Clôture de fin de période: Bilan et Compte de Résultats
- **Finance & Trésorerie**
 - Gestion de la Trésorerie
 - Gestion des facilités et crédits bancaires

- **Moyens Généraux**

- Gestion de fournitures et consommables
- Gestion des contrats (services)
- Suivi des investissements et des affectations
- Inventaires

- **Ressources Humaines**

- Gestion de la paie
- Gestion administrative et sociale
- Recrutements
- Formations
- Gestion de la performance

Table des matières :

Introduction	1
--------------------	---

chapitre 01:LE CONTEXTE HISTORIQUE et méthodologique

Section 01 : Présentation de l'entreprise HYDRA PHARM.....	6
--	---

1- Historique de la société.....	6
----------------------------------	---

2- Les valeurs et les objectifs du groupe.....	7
--	---

2.1- Valeurs du groupe.....	7
-----------------------------	---

2.2- Les objectifs du Groupe.....	8
-----------------------------------	---

3- Les filiales du groupe HYDRA PHARM.....	11
--	----

4- Les activités du groupe HYDRA PHARM.....	14
---	----

5- Effectif du groupe HYDRA PHARM.....	17
--	----

Section 02 : évolution du système d'information et méthodologie de recherche.....	19
---	----

1- Généralité sur le système d'information :.....	19
---	----

1.1- Définition d'un système d'information :.....	19
---	----

1.2- Définition d'un système informatique :.....	19
--	----

1.3- La relation entre le système d'information et le système informatique :.....	20
---	----

1.4- Évolution du système d'information au sein du groupe HYDRA PHARM :.....	21
--	----

2- Méthodologie de recherche :.....	24
-------------------------------------	----

2.1- Le choix du thème :.....	24
-------------------------------	----

2.2- L'objectif de l'étude :.....	24
-----------------------------------	----

2.3- Choix de l'organisme :.....	25
----------------------------------	----

2.4- Méthode de collecte des données :.....	25
---	----

2.4-1. L'approche qualitative :.....	25
--------------------------------------	----

chapitre 02: le projet de changement « mise en place d'un nouveau ERP :

Section 01 : présentation du projet ERP Microsoft Dynamics AX.....	28
--	----

1- Généralité sur le management du projet.....	28
--	----

1.1- Qu'Est-ce que le management du projet ?.....	28
---	----

1.2- Présentation du projet ERP.....	30
--------------------------------------	----

1.2.1- Les principaux objectifs du projet Microsoft Dynamics.....	30
---	----

1.2.2- Bénéfices attendus.....	31
--------------------------------	----

1.2.3- Les acteurs du projet.....	32
Section 02 : la situation cible du projet ERP Microsoft Dynamics AX	35
1- Les fonctionnalités attendues	35
1.1- Fonctions décisionnels / de pilotage :.....	35
1.2- Fonctions de logistique :.....	36
1.3- Fonctions de gestion commerciale :.....	36
1.4- Fonctions de comptabilité et finance :.....	36
1.5- Fonctions de gestion RH :	37
2- Planning	38
3- Exigences techniques	40
4- Exigences fonctionnelles	41
5- Les différents Modules attendus	41
6- Modèle détaillé des fonctions	42
7- Accompagnement	44
chapitre 03: diagnostic et enseignement	
Section 01: Etude De L'existant.....	46
1- Système d'information.....	46
2- Organisation et condition de travail	52
3- Communication.....	55
4- Formations	59
Section 02: les enseignements	62
Conclusion.....	71
Bibliographie.....	74
Annexes.....	77
