

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en management stratégique et système d'information

**Alignement des Processus standards ERP
et des processus organisationnels spécifiques**

CAS : SDG Group Algérie

Élaboré par :

Riad HOUACINE

Encadré par :

Mme. Djamila TOUMI

Année 2020/2021

Résumé

La notion d'Alignement des Systèmes d'information au sein des entreprises est une des préoccupations majeures de la direction des systèmes d'information. Étudiée par de nombreux auteurs, notamment Henderson et Venkatraman, avec leur modèle d'Alignement stratégique, baptisé SAM (Strategic Alignment Model), les recherches se sont poursuivies et les théories relatives à ce domaine ont continué à émerger, notamment avec le développement des technologies et leur importance au sein des organisations.

Notre article s'intéresse à une composante bien particulière des systèmes d'information, connue sous le nom d'ERP (Enterprise Resource Planning). Nous nous sommes intéressés à la manière dont cet outil pouvait être aligné à l'entreprise, tant dans sa stratégie, son organisation et son exécution opérationnelle, et ce du point de vue de l'intégrateur.

Dans un premier temps, nous avons établi une revue de littérature recensant l'essentiel des travaux faits dans le domaine afin de constituer un solide point de départ, suivi par une présentation du cadre conceptuel ainsi que de la méthodologie suivie et l'organisme d'accueil pour enfin aboutir à une présentation et analyse des informations collectées et des conclusions liées à notre thème.

Mots clés : Alignement stratégique, ERP, Processus opérationnels, Standardisation, Déterminants de l'alignement, Méthodologie projet, Intégrateur.

Abstract

Our article focuses on the concept of alignment, applied to Information technology tools used in companies and organizations. Information systems today have gained such importance and relevance in companies that they've become directly linked to the global business strategy of the company, for which the head managers are responsible.

Revolving around the ERP systems, usually built according to the best practices in business, we have tried to conduct a research work that helps study and understand the impact such tools can have on the business and the organization, but also and mainly on the way that it can be aligned to the strategy of the company and help perfectly support its business processes.

Having started with a review of literature, summarizing and highlighting some key points and results described in research works related to the topic, we have then proceeded to present the conceptual frame as well as the research methodology and the company in which it was conducted, to finally present and analyze the results.

To conduct our research, we have chosen to focus not on the clients adopting the solution but rather on the Integrator of such systems, in order to understand their take and their role when it comes to the alignment between the ERP systems and the company.

Key words: Alignment, Information systems, ERP, Business Process, Project Management, Integrator.

ملخص

يعتبر مفهوم محاذاة نظم المعلومات داخل الشركات أحد الاهتمامات الرئيسية لقسم نظم المعلومات. درس من قبل العديد من المؤلفين، بما في ذلك هندرسون وفينكاترامان، مع نموذج المحاذاة الاستراتيجية استمرت الأبحاث واستمرت النظريات المتعلقة بهذا المجال في الظهور، خاصة مع تطور التقنيات وأهميتها داخل المنظمات

تتناول مقالتنا عنصرًا محددًا جدًا من أنظمة المعلومات، يُعرف باسم تخطيط موارد المؤسسات. كنا مهتمين بكيفية مواءمة هذه الأداة مع الشركة، سواء في إستراتيجيتها أو تنظيمها أو تنفيذها التشغيلي، من وجهة نظر عامل التكامل

كخطوة أولى، أنشأنا مراجعة الأدبيات التي تحدد الجزء الرئيسي من العمل المنجز في هذا المجال من أجل تشكيل نقطة انطلاق قوية، يليها عرض للإطار المفاهيمي بالإضافة إلى المنهجية المتبعة وتنظيم مرحبًا بيؤدي أخيرًا إلى عرض تقديمي وتحليل للمعلومات التي تم جمعها والاستنتاجات المتعلقة بموضوعنا

الكلمات المفتاحية: المواءمة الاستراتيجية، تخطيط موارد المؤسسات، العمليات التشغيلية، التوحيد القياسي، محددات المواءمة، منهجية المشروع، عامل التكامل.

Remerciements

Naturellement, mes premiers et plus sincères remerciements doivent être adressées à l'ensemble de l'équipe SDG Consulting Algérie pour leur accueil et leurs conseils, m'ayant permis de mener à bien le travail de recherche ainsi que la rédaction du présent document.

Plus particulièrement M. KHALED Reda Mehdi, mon tuteur de stage et Mme. CHERIFI Halla, responsable formation, pour avoir été disponibles, accueillants et pour avoir ouvertement partagé avec moi les documents nécessaires et leur retour d'expérience. J'adresse également mes remerciements à M. LAKROUF Mounir pour les échanges tenus et les conseils donnés.

A mes parents, naturellement, pour leur soutien, leur suivi, leurs encouragements et leur accompagnement.

J'adresse également mes remerciements à Mme. TOUMI Djamila, mon encadrante, qui a accepté de m'accompagner dans mon travail et qui m'a éclairé sur ma thématique, guidé lors de mes recherches et m'a permis de finaliser ce document.

Au Jury qui ont accepté d'évaluer mon travail dans le but d'y apporter des améliorations.

A toute personne qui a contribué de près ou de loin à la rédaction de ce document et grâce à qui j'ai pu maintenir mon niveau de motivation, j'ai nommé : Rayane BOUDJANA, Lydia BELKADI et Inès GHELLAB.

Table des matières

<u>Résumé</u>	I
<u>Abstract</u>	I
<u>ملخص</u>	II
<u>Remerciements</u>	III
<u>Table des matières</u>	IV
<u>Liste des tableaux</u>	VII
<u>Liste des figures</u>	VIII
<u>Liste des abréviations, sigles et acronymes</u>	IX
<u>INTRODUCTION</u>	1
1. <u>Introduction</u>	2
2. <u>Problématique de recherche</u>	3
3. <u>Structure du document</u>	4
<u>CHAPITRE 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel</u>	5
<u>Section 01 : Revue de littérature</u>	6
1. <u>La dynamique de l'Alignement, Analyse et Evaluation (cas de l'ERP)</u>	6
2. <u>L'impact de l'Alignement stratégique de l'ERP sur la performance organisationnelle</u>	8
3. <u>Alignement des processus de l'ERP et processus organisationnels : cas du processus commercial de l'entreprise</u>	9
4. <u>Synthèse :</u>	11
<u>Section 02 : Cadre conceptuel</u>	11
1. <u>Alignement :</u>	12
1.1. <u>Alignement dans le Management :</u>	12
1.2. <u>Alignement Stratégique des Systèmes d'Information :</u>	12
1.3. <u>Alignement organisationnel des processus de l'ERP :</u>	14

<u>2. Progiciels de gestion de type ERP :</u>	15
<u>2.1. Présentation des ERP</u>	15
<u>2.2. Avantages d'un ERP</u>	16
<u>2.3. Les processus métiers :</u>	17
<u>2.4. L'intégrateur de l'ERP</u>	18
<u>3. Management de projet :</u>	19
<u>3.1. Définition du Management de Projet</u>	19
<u>3.2. Principaux acteurs d'un projet ERP :</u>	19
<u>3.3. Principales méthodes et techniques utilisés dans les projets ERP :</u>	20
<u>CHAPITRE 02 : Méthodologie de recherche et Organisme d'accueil</u>	22
<u>Section 01 : Méthodologie de recherche</u>	23
<u>1.1. Les raisons et le champ de la recherche</u>	23
<u>1.1.1. Choix du thème</u>	23
<u>1.1.2. Choix de l'organisme d'accueil</u>	24
<u>1.2. L'objet de la recherche</u>	25
<u>1.3. La méthodologie de recherche</u>	25
<u>1.3.1. Le raisonnement hybride</u>	27
<u>1.3.2. Approche méthodologique qualitative</u>	27
<u>1.3.3. Technique de recueil de l'information</u>	28
<u>1.4. Difficultés rencontrés</u>	31
<u>Section 02 : Organisme d'accueil</u>	32
<u>2.1. SDG GROUP</u>	32
<u>2.2. Piliers technologiques</u>	32
<u>2.3. Sarl SDG Consulting Algérie</u>	33
<u>2.3.1. Structure Organisationnelle</u>	33
<u>2.3.2. Services de SDG Consulting Algérie</u>	34

<u>CHAPITRE 03 : Alignement des processus standards ERP et des processus organisationnels spécifiques</u>	36
<u>Section 01 : Présentation et analyse de la méthodologie AIP</u>	37
<u>1.1. Méthodologie AIP</u>	37
<u>1.1.1. Phase d'initialisation</u>	38
<u>1.1.2. Blue-Print :</u>	39
<u>1.1.3. Construction :</u>	40
<u>1.1.4. Préparation</u>	44
<u>1.1.5. Cut-Over et Go-Live :</u>	45
<u>1.2. Analyse de la méthodologie :</u>	45
<u>1.3. Points d'améliorations :</u>	46
<u>Section 02 : Analyse des informations récoltées</u>	49
<u>2.1. Informations récoltées et idées retenues :</u>	49
<u>CONCLUSION</u>	63
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	70
<u>Références bibliographiques</u>	71
<u>ANNEXE</u>	73
<u>Guide d'entretien :</u>	74

Liste des tableaux

<u>Tableau 1: Exemples des bénéfices attendus d'un ERP</u>	16
<u>Tableau 2: Exemples Add-ons SAP Business One</u>	37
<u>Tableau 3: Licenses SAP Business One</u>	51

Liste des figures

Figure 1: Place du SI dans l'organisation	3
Figure 2: Processus de l'Alignement du SI de l'entreprise ABC	Erreur ! Signet non défini.
Figure 3: Modèle de l'Alignement Organisationnel de Hong et Kim (2002)	Erreur ! Signet non défini.
Figure 4: Modèle d'Henderson et Venkatraman de l'Alignement stratégique du SI	Erreur ! Signet non défini.
Figure 5: Exemple processus d'achat	18
Figure 6: Organigramme SDG Consulting Algérie	35
Figure 7 : Phases de la méthodologie AIP	34
Figure 8 : Modules intégrés à la version standard de l'ERP SAP Business One	37

Liste des abréviations, sigles et acronymes

DSI	Direction des Systèmes d'information
SI	Système d'information
PGI	Progiciel de gestion intégré
ERP	Enterprise Resource Planning
TI	Technologies de l'information
SAM	Strategic Alignment Model
SSII	Société de Services Ingénierie Informatique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
IPMA	International Project Management Association
SDG	Stratégie Décision Gouvernance
CA	Chiffre d'affaires
IA	Intelligence artificielle
BI	Business intelligence
CFSI	Centre de Formation en Systèmes d'information
DW	Data Warehouse
ETL	Extract Transform Load
AMOA	Assistance à la maîtrise d'ouvrage
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises
SQL	Structured Query Language
AIP	Accelerated Implementation Programme
BPM	Business Process Modeling
ABAP	Advanced Business Application Programming
POO	Programmation Orientée Objet
DWT	Data Workbench Transfer
SCF	Système comptable financier
CRM	Client Relationship Management
DG	Direction Générale

INTRODUCTION

1. Introduction

Dans un monde aujourd'hui caractérisé par une instabilité et des changements fréquents ainsi que des mutations technologiques rapides, les entreprises qui souhaitent assurer leur pérennité, maintenir leurs activités et garantir leurs croissances doivent impérativement s'aligner à ces changements et s'équiper, tant sur le plan technologique qu'organisationnel, de manière à pouvoir faire face à ces mutations.

Les clients sont de plus en plus exigeants, et dans de nombreux cas, deviennent acteurs et ambassadeurs des produits des marques qu'ils consomment. Leur suivi, la compréhension de leurs attentes et la réponse à leurs demandes et besoins sont aujourd'hui des éléments d'une grande importance pour toute entreprise, quelle qu'en soit la taille et/ou le secteur d'activité.

Il en est de même pour les fournisseurs, dont la sélection s'effectue selon de nombreux critères, et dont la relation et la qualité des services fournis ont un impact direct sur la performance de l'entreprise et l'exécution de son activité. Les processus doivent être optimisés, la communication doit être fluidifiée et les circuits impérativement raccourcis.

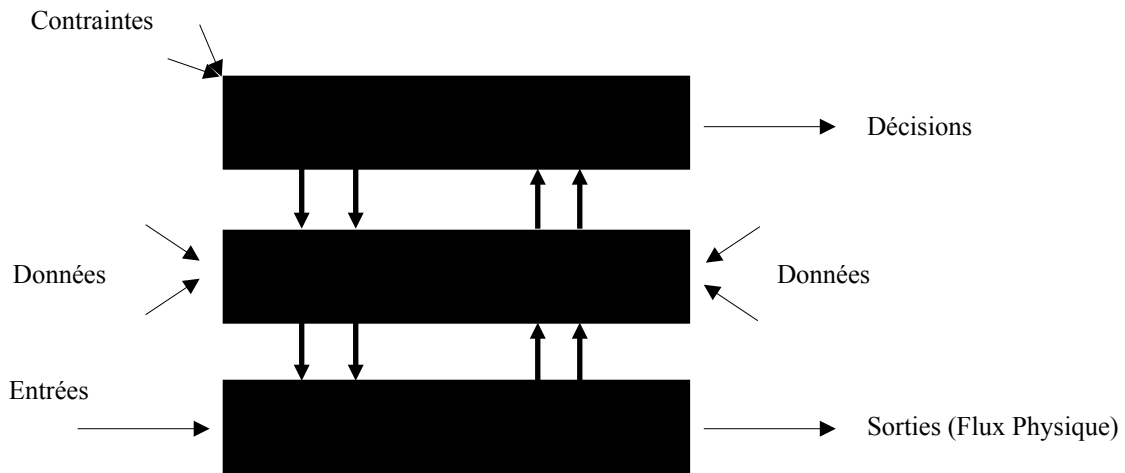
Ces deux types de relations citées ci-dessus ; avec les clients comme avec les fournisseurs, ne servent que d'exemples d'illustrations pour avancer et soutenir l'idée qu'aujourd'hui, à l'ère où l'on vit, une nouvelle matière première – existante en réalité depuis la nuit des temps mais dont l'ampleur et l'importance ne sont comprises que depuis quelques années, notamment dans les pays en voie de développement, tel que l'Algérie – connue sous le nom de *l'information*, requiert une gestion, un suivi et une analyse pointue, pour être exploitée et mise à profit des entreprises, tant dans les actions, les décisions et les orientations à suivre.

Pour comprendre ses clients et mieux gérer la relation avec les fournisseurs ainsi que toute autre partie prenante, l'information est l'élément essentiel pour s'assurer de la prise des bonnes décisions, selon le contexte et la situation.

C'est dans ce cadre et selon cette vision que les Systèmes d'information (SI) sont apparus en entreprise. On observe aujourd'hui même des directions dédiées à cette fonction, qu'on appelle communément DSI, et dont le rôle est de gérer le flux informationnel au sein de l'entreprise en créant le lien entre la couche exécutante, représentant les opérationnels qui exécutent les consignes des Managers et leurs supérieurs hiérarchiques et la couche de

Pilotage, représentée par l'ensemble des directeurs métiers et le directeur général, qui se doivent de piloter les activités, donner des directives et prendre des décisions.

Figure 1. Place du système d'information dans l'organisation



Source : Schéma établi par nous-même

Le système d'information est constitué d'un ensemble de ressources à la fois humaines, matérielles et organisationnelles mises au service de la gestion de l'information au sein de l'entreprise. Un de ses éléments centraux qu'on retrouve aujourd'hui dans les organisations est un outil de gestion appelé Progiciel de gestion intégré (PGI) ou encore Enterprise Resource Planning en anglais (ERP), sur lequel on se base dans le cadre de notre recherche. Ce dernier permet de relier l'ensemble des départements et activités de l'entreprise dans une base de données commune.

2. Problématique de recherche

Ce travail de recherche vise donc à comprendre davantage le fonctionnement d'un tel outil, découvrir ses avantages ainsi que la manière dont il peut s'aligner à l'entreprise pour au final soutenir ses activités.

Pour ce faire, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses à la question suivante :

- **Comment peut être atteint l'alignement entre les processus standards des ERP et les processus spécifiques de l'organisation ?**

De cette question centrale déclinera un ensemble de questions permettant d'y apporter des éléments de réponse :

- **Quels sont les déterminants de cet alignement ?**
- **Quel est le rôle de l'intégrateur dans l'atteinte de cet alignement ?**
- **Quels éventuels freins sont à relever et comment peut-on les gérer ?**
- **Dans quelle mesure est-ce que la méthodologie projet suivie pour l'implémentation de l'ERP pourrait-elle impacter cet alignement ?**

3. Structure du document

Pour tenter d'apporter des réponses à l'ensemble de ces questions, nous avons eu la chance de mener notre recherche au sein d'un cabinet de conseil spécialisé en Systèmes d'information et partenaire SAP, éditeur des progiciels de gestion de type ERP.

Nous allons procéder à une recherche qualitative, basée sur les échanges et l'analyse, afin de récolter les informations nécessaires qui nous permettront d'aboutir à des conclusions liées à notre thème de recherche.

Pour présenter cela, nous avons structuré notre document comme suit :

- Le premier chapitre, intitulé « Revue de littérature et Cadre conceptuel », sera consacré à expliquer l'aspect théorique de notre recherche. Nous exposerons les travaux liés à notre thème, effectués précédemment, ainsi que les résultats auxquels ces derniers ont abouti, qui constitueront un point de départ pour notre travail, ainsi qu'une présentation de l'ensemble des notions à connaître et concepts à comprendre avant la poursuite de la lecture.
- Le deuxième chapitre, intitulé « Méthodologie de recherche et Organisme d'accueil », sera consacré à une présentation de la méthodologie suivie pour mener à bien nos travaux de recherches ainsi que l'organisme d'accueil qui nous a fourni les informations nécessaires.
- Le troisième et dernier chapitre, intitulé « Alignement des processus standards de l'ERP et processus organisationnels spécifiques », nous permettra de présenter à la fois la méthodologie projet suivie par l'intégrateur ; notre organisme d'accueil, ainsi que l'ensemble des informations collectées lors de nos recherches et échanges, pour au final tirer des conclusions liées à notre thématique.

CHAPITRE 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre sera consacré au cadre théorique lié à notre thème de recherche, nous y présenterons dans un premier temps une analyse et synthèse d'un certain nombre de travaux de recherche effectués précédemment ainsi qu'une description du cadre conceptuel lié à notre thématique.

Section 01 : Revue de littérature

Dans cette première section, nous allons présenter trois articles scientifiques dont les thématiques traitent de sujet semblable au nôtre ou s'en rapprochant sensiblement.

Evidemment, il est important, avant d'entamer notre travail, de faire le point sur les travaux faits précédemment, de voir et analyser leurs résultats pour pouvoir ainsi orienter nos recherches.

Cette section sera donc divisée en trois parties, portant chacune le titre d'un des articles étudiés.

1. La dynamique de l'Alignement, Analyse et Evaluation (cas de l'ERP)

Travail porté par Nihel Jouirou et Michel Kalika, chercheurs au Centre de Recherche en Management & Organisation à l'Université de Paris Dauphine, en France, cet article vise à étudier et à présenter les dynamiques de l'Alignement d'une technologie de l'information au sein de l'organisation, avec l'ERP choisi comme objet d'étude.

Cet article nous a semblé intéressant dans la mesure où il traite non seulement de la notion de l'alignement d'une technologie au sein de l'entreprise, mais surtout des dynamiques de cet alignement.

En effet, l'ensemble des travaux de recherches traitant ce sujet, notamment ceux effectués par Henderson et Venkatramann (1992), avec leur modèle d'Alignement Stratégique, que nous présenterons dans la section suivante, ont été effectués à un instant t seulement. L'Alignement du SI au sein de l'organisation, selon les travaux des chercheurs cités est donc un résultat statique auquel on pourrait aboutir suite à un certain nombre d'actions.

Raymond, Bergeron & Rivard affirment que « *tout équilibre organisationnel n'est qu'éphémère et les événements externes ou internes entraînent irrémédiablement un déséquilibre qui deviendra à son tour le début d'un autre cycle d'ajustements stratégique et structurel vers un nouvel alignement et une performance d'affaires améliorée* »¹.

Cette citation montre que le modèle d'équilibre ponctué peut être considéré comme étant un moyen utile et pratique permettant d'étudier les dynamiques de l'alignement. Selon ce modèle, les périodes d'évolution graduelle sont « ponctuées » et sont marquées par des périodes révolutionnaires brusques provoquant un changement très rapide. En effet, à la différence des théories contingentes, qui supposent implicitement la stabilité des événements, le modèle d'équilibre ponctué reconnaît que les longues périodes de stabilité sont généralement séparées par de courtes périodes d'instabilité. De plus, le modèle d'équilibre ponctué n'admet pas que les mêmes phases de développement se suivent systématiquement et universellement.

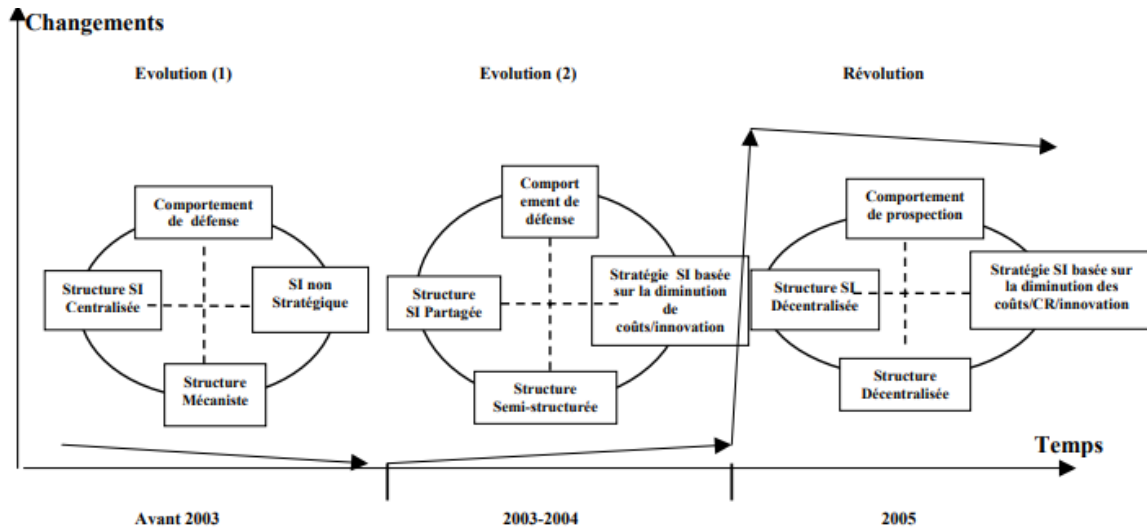
Ce modèle d'équilibre ponctué a été proposé par Tushman & Anderson, qui affirment que tout processus de changement repose soit sur une lente évolution progressive (incrémentale) ou sur des changements révolutionnaires radicaux.

Ces travaux-là ont donc constitué un point de départ pour Nihel Jouirour et Michel Kalika, qui ont mené leurs recherches au sein de la société ABC, qui a lancé un projet d'implémentation de l'ERP Navision, et qui les ont accompagnés sur plusieurs années pour étudier les dynamiques de l'alignement stratégique de cet outil.

Ainsi, ils ont pu tracer sur plusieurs périodes, divisées en trois, à savoir : *la période d'avant l'adoption de l'ERP (avant 2003), la période d'adoption et d'intégration (2003 – 2004)* ainsi que *la période de mise en œuvre effective de l'outil (2005)*, le profil de la gestion stratégique du SI de la société ABC, représenté comme suit :

Figure 2. Processus d'Alignement du SI de l'entreprise ABC

¹ Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S. (04). L'alignement stratégique des TI et la performance des PME, 13ème Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de la Seine, 2, 3 et 4 Juin



L'analyse du présent schéma et l'évolution des dimensions de la gestion stratégique du SI au sein de ABC ainsi que l'analyse des informations récoltées lors des échanges et entretiens les ont conduits aux résultats suivants :

- L'Alignement du SI s'améliore progressivement au fil du temps
- La mise en cohérence de l'ensemble de ces dimensions, dans chaque période est nécessaire pour assurer l'équilibre de l'entreprise et la continuité de son activité
- La dimension humaine est la base de la mise en cohérence du profil au cours du temps

2. L'impact de l'Alignement stratégique de l'ERP sur la performance organisationnelle

Ce travail de recherche, mené par ATTAR, H. et ZAHI, J. ; respectivement : Doctorante en Economie et Enseignant chercheur en Economie, Laboratoire de Modélisation et de calcul Economique de l'université Hassan 1^{er}, FSJES, Settat-Maroc, s'est intéressé à l'impact que pourrait avoir l'atteinte de l'alignement de l'ERP sur la performance organisationnelle d'une entreprise, en se basant sur les travaux de Henderson et Venkatraman et en prenant les compagnies d'assurance et mutuelle comme terrain de recherche.

Cet article nous a semblé intéressant dans le cadre de notre recherche, dans la mesure où il nous permettrait de comprendre davantage l'impact que pourrait avoir l'implémentation d'un système tel que l'ERP sur l'organisation et plus précisément sur sa performance organisationnelle.

En effet, l'idée qu'un ERP puisse relier l'ensemble des départements de l'entreprise et fluidifier la communication est une idée assez connue et répandue mais qui, à notre sens, se doit d'être encore expliquée, prouvée, démontrée et rendue plus tangible. Cela nous a semblé être nécessaire, le fait de comprendre réellement l'intérêt et l'impact que pourrait avoir l'ERP sur l'organisation pour pouvoir entamer notre travail.

L'article cité a permis d'aboutir aux conclusions suivantes, concernant l'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle de l'entreprise :

- L'ERP fournit des informations actualisées en temps réel et accessibles à divers services. Il améliore donc la qualité de l'information et sa circulation au sein de l'entreprise.
- Les répondants affirment tous que l'ERP améliore la qualité des services fournis par les assurances et mutuelles.
- L'ERP garantit un meilleur déroulement et une meilleure coordination entre les différents processus.
- L'Alignement stratégique de l'ERP contribue massivement à la rapidité de la prise de décision.
- L'ERP élimine les cloisonnements organisationnels.

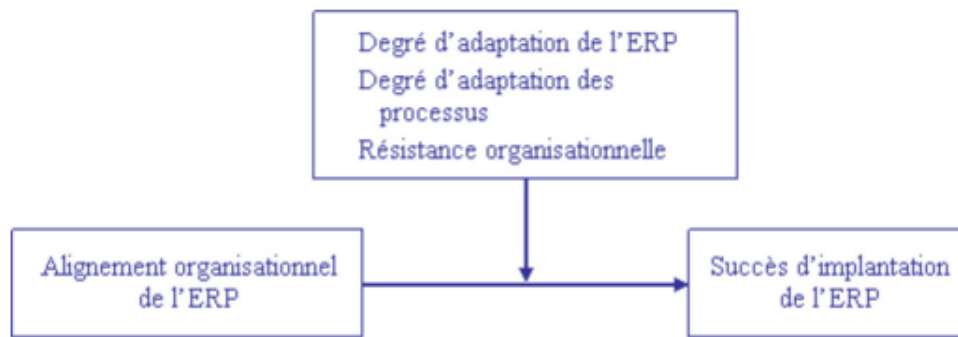
3. Alignement des processus de l'ERP et processus organisationnels : cas du processus commercial de l'entreprise

Le présent article, cité en titre et établi par M. Karim et Lassaad MEZGHANI, respectivement ; Doctorant et Professeur associé à l'unité de recherche en gestion des entreprises (URGE), Sfax –Tunisie, traite de l'alignement de l'ERP à l'organisation, en se basant sur l'analyse des processus standards sur lesquels sont construits les ERP et les processus spécifiques et propres aux organisations.

En se basant sur les travaux de Hong et Kim (2002), qui ont développé un modèle pour tester empiriquement l'impact de l'alignement organisationnel de l'ERP sur le succès d'implantation de ce dernier, les auteurs de l'article ont voulu mener l'enquête auprès d'entreprises équipées d'un ERP, en se basant sur l'analyse d'un processus bien défini ; le processus commercial, pour vérifier l'application du modèle.

Le modèle proposé par Hong et Kim se présente comme suit :

Figure 3. Le modèle de l'Alignement organisationnel de l'ERP de Hong et Kim (2002)



Source : Alignement organisationnel des processus ERP, eJournal of Digital Enterprise, N°19

La variable « alignement organisationnel de l'ERP » est considérée ici comme un construit multidimensionnel mesuré en terme d'alignement de l'interface utilisateur, d'alignement des processus et d'alignement des données fournies par l'ERP. La variable « succès d'implantation de l'ERP » est mesurée par le degré de déviation par rapport aux objectifs du projet ERP en termes de coût, de temps, de performance et de bénéfices.

Hong et Kim (2002) ont testé ce modèle auprès de 34 entreprises adoptant des ERP et ont obtenu les conclusions suivantes :

- L'alignement organisationnel de l'ERP a un effet significatif sur le succès d'implantation de ce système. Pour cela, les dirigeants ont intérêt à évaluer le degré d'alignement avant d'adopter un ERP. Une fois l'ERP est choisi, les chefs de projets sont appelés à déterminer le degré de sa cohérence avec l'organisation avant de se lancer dans sa mise en place et ce afin de décider des types et des degrés d'adaptations appropriés.
- Lorsque l'alignement organisationnel de l'ERP est faible, l'adaptation de l'ERP ou des processus organisationnels est nécessaire.
- Lorsque l'alignement organisationnel de l'ERP est faible, l'adaptation des processus est moins risquée que l'adaptation de l'ERP à cause des coûts et de la dépendance vis-à-vis des intervenants externes qu'engendre l'adaptation de ce progiciel.
- La résistance organisationnelle n'a aucun effet modérateur mais affecte directement et négativement le succès d'implantation de l'ERP. Cette résistance est le résultat des changements organisationnels mal étudiés.

L'analyse des travaux de recherches conduits et les informations récoltées au cours des échanges et entretiens tenus ont permis aux auteurs de définir un certain nombre de paramètres pouvant être ajoutés au modèle initial de Hong et Kim.

Ces paramètres sont les suivants :

- Composition de l'équipe projet
- Implication des futurs utilisateurs
- Qualité de la formation
- Qualité de la communication

4. Synthèse :

Les trois articles et travaux de recherches présentés nous ont permis d'établir un cadre théorique idéal pour mener à bien nos travaux de recherche.

En effet, en ayant ainsi balayé et compris un certain nombre de notions essentielles liées à notre thème, nous allons pouvoir conduire nos travaux dans le but d'essayer de compléter les modèles et informations décrites dans les résultats des articles présentés ainsi que pour apporter des éléments de réponse aux questions posées dans l'introduction du présent document.

Section 02 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons tenter de regrouper et définir l'ensemble des notions, concepts et terminologies à connaître et à maîtriser avant de poursuivre la lecture du présent document.

En effet, au travers de cette section, nous allons tenter de couvrir les définitions théoriques nécessaires pour comprendre l'objectif de cette recherche ainsi que ses résultats. Nous regrouperons ces concepts dans trois principales catégories, à savoir : l'Alignement, les ERP et le Management de Projet.

Premièrement, nous allons nous intéresser à la notion d'Alignement

1. Alignement :

L'Alignement, par définition, représente l'action d'aligner, le fait de mettre sur une même ligne deux ou plusieurs objets. Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous intéresser à l'alignement de l'ERP et de l'entreprise. Cet alignement se concrétise par une congruence entre les processus de ces deux parties et une appropriation de l'outil par les utilisateurs.

1.1. Alignement dans le Management :

La notion de l'Alignement au sein des organisations n'est apparue dans le cadre du management que durant les années 1960, avec l'apparition de la théorie de la contingence menée par les travaux de Burns et Stalker (1961) et Woodward (1965), qui ont démontré que les différentes structures organisationnelles dépendent de facteurs contextuels comme l'environnement, la taille, les technologies...etc.

Ces derniers ont démontré et défendu l'idée qu'au sein de l'organisation, il existe bien des facteurs pouvant impacter sa structure, sa performance et sa capacité à créer de la richesse. Il faut ainsi comprendre que l'environnement externe nécessite une considération particulière et que l'ensemble de ses attributs peuvent impacter soit positivement ou négativement les entreprises.

1.2. Alignement Stratégique des Systèmes d'Information :

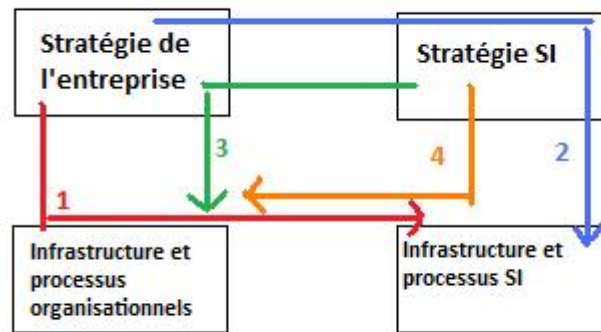
Il a fallu attendre les années 1990 pour que la notion d'alignement s'inscrive dans le cadre des technologies de l'information et des outils informatiques utilisés en entreprise. Cela est certainement dû aux avancements qu'a connus la technologie à cette époque et son entrée dans le quotidien et les domiciles des individus.

Portée par Henderson et Venkatraman (1991) ainsi que Iivari (1992), ces derniers ont proposé un cadre pour l'analyse de l'alignement stratégique des TI à travers le modèle SAM (Strategic Alignment Model).

A partir de ce modèle, ces chercheurs ont défini l'alignement stratégique des TI comme un processus d'adaptations continues au niveau de la stratégie d'entreprise, la stratégie TI,

l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure Système d'Information (SI) qui vise à mettre en cohérence ces quatre éléments.

Figure 4. Modèle d'Henderson et Venkatraman de l'alignement stratégique du système d'information



Source : SInergique.wordpress.com

Ainsi, ils avancent l'idée que pour qu'une congruence soit créée entre la stratégie de l'entreprise et son département IT, il existe quatre démarches, quatre processus, représentés dans le schéma ci-dessus, selon le contexte et la situation de l'entreprise.

- Mode 01 : Exécution opérationnelle de la stratégie

Dans ce cas de figure, la direction générale et les directions métiers sont à l'origine de la stratégie. La DSI s'adapte alors à leurs exigences et s'assure que le SI est parfaitement adapté aux processus existants et qu'il satisfait les besoins en termes de disponibilité, rapidité, coûts et délais.

- Mode 02 : Le SI comme vecteur de la transformation technologique

Dans ce cas, la stratégie définie par la direction est portée par la DSI et se concrétise de par l'enclenchement d'un processus innovant au sein de l'organisation. Une fois la stratégie définie, la DSI est chargée de définir l'infrastructure et les processus nécessaires à la mise en place de cette dernière.

- Mode 03 : Le SI est à l'origine de la stratégie et source d'avantage concurrentiel

Ce troisième mode règne dans les domaines et secteurs d'activités où la technologie est prédominante et est nécessaire et cruciale pour la continuité de l'activité. La stratégie émise par la DSI est donc l'initiateur de la stratégie globale de l'entreprise.

- Mode 04 : Le SI comme prestataire de services opérationnelles

Dans ce quatrième et dernier mode, une étroite relation existe entre la DSI et les directions métiers. La DSI élabore et définit une stratégie d'organisation de l'infrastructure IT et des processus qui permettra d'atteindre un niveau de service élevé pour supporter et soutenir les activités des différents métiers de l'entreprise.

Depuis, des travaux dans ce domaine n'ont cessé de se développer pour mettre l'accent sur le rôle de l'alignement stratégique dans la performance et la réussite des investissements en TI et ce sur la base de différentes conceptualisations (Bergeron, Raymond et Rivard, 2001 ; Croteau, Bergeron et Raymond, 2001 ; Hirschheim et Sabherwal, 2001 ; Cigref, 2002, etc).

D'autres travaux se sont intéressés plutôt à l'étude des déterminants d'un tel alignement (Boadbent et Weill, 1993 ; Reich et Benbasat, 2000 ; Maaloul et Mezghani, 2005 ; Martin, Gregor et Hart, 2005 ; Chan, Sabherwal et Thatcher, 2006). Cependant, selon Smaczny (2001), les travaux traitant des déterminants de l'alignement restent limités et assez peu répandus.

1.3. Alignement organisationnel des processus de l'ERP :

Selon Iivari (1992), l'alignement organisationnel des TI est considéré comme la congruence entre une TI et son contexte organisationnel. La même logique a été adoptée par Hong et Kim (2002) pour définir l'alignement organisationnel de l'ERP : Traduit de « organizational fit » ou « organizational alignment ».

L'alignement organisationnel de l'ERP est défini, selon ces auteurs, comme étant la congruence entre les composants de l'ERP et le contexte organisationnel dans lequel il est implanté. Hong et Kim (2002) considèrent l'alignement comme un construit multidimensionnel qui regroupe l'alignement de l'interface utilisateur, l'alignement des données fournies par le système et l'alignement des processus de l'ERP. En d'autres

termes, ils considèrent cet alignement comme le degré d'adéquation entre le modèle supporté par l'ERP et les besoins organisationnels en terme de données requises, de processus et d'interface utilisateur.

Ainsi, nous pouvons définir l'Alignement organisationnel des processus de l'ERP comme étant l'ensemble des actions qui visent à créer une congruence et une mise en cohérence entre les processus standards de l'ERP, construit selon les bonnes pratiques métiers, et les processus organisationnels qui sont spécifiques et propres aux organisations.

A présent, et après avoir couvert la notion de l'Alignement, nous allons à présent nous intéresser aux progiciels de gestion de type ERP.

2. Progiciels de gestion de type ERP :

2.1. Présentation des ERP

Acronyme de Enterprise Resource Planning, se traduisant littéralement en français en : Planification des Ressources de l'Entreprise, ce dernier est un logiciel professionnel utilisé dans les entreprises pour la gestion de leurs activités quotidiennes.

Tomas & Gal (2011) définissent l'ERP comme étant « *un ensemble de modules applicatifs et travaillant en mode natif sur une base de données unique, au sens logique du terme (même si celle-ci est géographiquement distribuée sur un réseau)* »².

Ainsi, nous comprenons que l'ERP est un logiciel développé en module, visant à couvrir l'ensemble du périmètre fonctionnel des entreprises et regrouper les informations produites, transmises et traitées par chaque département au sein d'une seule et même base de données commune. L'intérêt étant donc de faciliter l'accès et le partage des informations ainsi que d'unifier et harmoniser le flux informationnel en évitant également les erreurs et les redondances.

Ainsi, la définition donnée par Willis & al en 2003, nous semble être la plus complète : « *L'ERP est un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production ou l'exploitation*

² THOMAS J-L, GAL Y, ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement, Ed 6, DUNOD, 2011, 376p.

jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise »³.

Les modules de l'ERP, en règle générale, sont souvent synonymes des départements que l'on retrouve au sein des entreprises, et les processus selon lesquels ils sont construits sont issus des travaux de recherches visant à déterminer les « *best practices* » ; les meilleures pratiques métiers de chaque département, dans chaque secteur d'activité. Nous pouvons citer en exemple les quelques modules/départements suivants :

- Finance et comptabilité
- Achats
- Gestion des Stocks
- Vente et Distribution
- Ressources Humaines et paie
- Gestion de la production
- Gestion de la qualité
- Gestion de projet

Il en existe, évidemment, bien d'autres, ceux-ci ne sont donnés qu'en exemples d'illustration.

2.2. *Avantages d'un ERP*

L'ERP implanté au sein de l'entreprise, peut présenter un bon nombre d'avantages à cette dernière, nous pouvons en citer les suivants :

- Le passage d'une gestion multi-systèmes ou multi-logiciels à un système unifié et intégré pour la gestion des processus opérationnels
- Une standardisation des processus opérationnels de l'entreprise pour assurer une conformité avec les standards de gestion
- Une harmonisation des flux informationnels et garantie de l'intégrité et de la disponibilité de l'information
- Optimisation et automatisation d'un bon nombre de tâches opérationnelles

³ Willis, T, Willis-Brown et A. Mcmillan (2003), Stratégies de maîtrise des coûts lors de l'implantation de Système ERP ; Revue française de gestion industrielle, 22 :1.

- Une meilleure collaboration et coordination entre les différents services grâce à la gestion optimisée des processus et au partage du même système d'information.

En complément à ces derniers points cités, tirés de nos lectures et de notre compréhension, nous pouvons citer également les avantages suivants :

Tableau 1. Exemples de bénéfices attendus d'un ERP

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

Source : ERP et conduite des changements (TOMAS, 2011)

2.3. Les processus métiers :

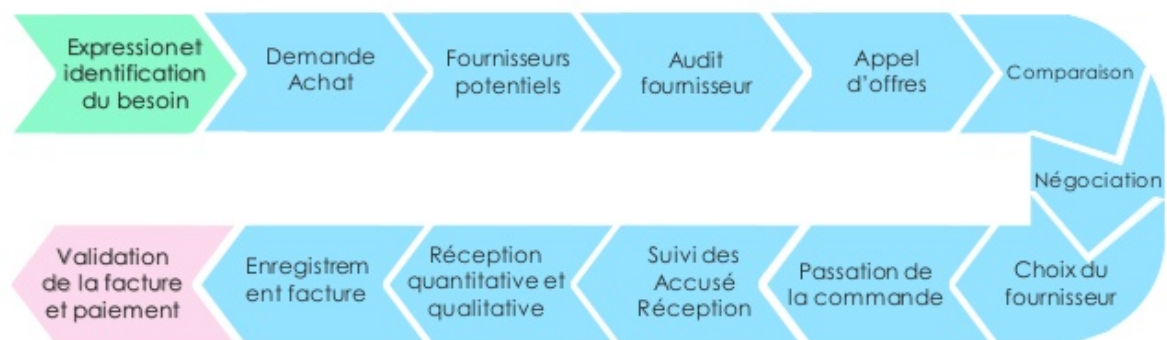
Un processus métier est une activité ou un ensemble d'activités mis en place pour réaliser une tâche, un projet ou atteindre un objectif. Le processus métier permet une traçabilité complète des opérations.

Cela représente donc l'ensemble des tâches et activités quotidiennes que les opérationnels et collaborateurs de l'entreprise exécutent afin de produire les résultats attendus et assurer la continuité de l'activité de l'entreprise.

Le processus métier crée de la valeur pour l'entreprise en améliorant la performance, la productivité, l'efficacité du personnel et la qualité du service rendu au client.

Le processus métier multicanal peut s'intégrer avec des applications métiers, ce qui améliore le travail des collaborateurs. C'est principalement là que réside tout l'intérêt de l'ERP, dans la mesure où une seule action initiale peut enclencher tout un processus qui s'étend sur un grand nombre de départements, nécessitant échanges et validations. L'exécution et le suivi du processus se faisant par le biais de l'ERP, ce processus se voit optimisé, tracé et mieux géré.

Figure 5. Exemple processus d'achat



Source : Slideshare.net – Présentation gestion achats et approvisionnement

2.4. *L'intégrateur de l'ERP*

Ce dernier est représentée par une entreprise qui agit en tant qu'intégrateur de la solution ERP au niveau de l'entreprise cliente, souhaitant adopter la solution pour la gestion de son activité quotidienne.

SSII ou Cabinet de conseil, cette entreprise est, en règle général, partenaire d'un éditeur de logiciels et est chargée donc de mener à bien les missions d'implémentation de cette solution au sein des organisations.

Son rôle est crucial pour la réussite des projets ERP et l'atteinte de l'alignement et de la congruence avec les processus de l'entreprise dans la mesure où ce dernier est sensé accompagner le client tout au long du projet.

L'intégrateur apporte à l'entreprise plusieurs types de compétences, à savoir :

- La connaissance complète des fonctionnalités de l'ERP mis en œuvre
- La connaissance des principes d'organisation d'une entreprise, ainsi que la connaissance du métier du client
- La capacité de mener à bien des projets d'une grande envergure

C'est dans ce type d'entreprises que nous avons mené nos recherches, dans le but de comprendre leur vision, leur apport et leur rôle dans l'atteinte de l'alignement entre les processus organisationnels et les processus standards sur lesquels sont basés et construits les ERP.

3. Management de projet :

En dernier, nous allons nous attarder sur un certain nombre de concepts et de terminologies à connaître, relevant du domaine du Management de projet.

3.1. Définition du Management de Projet

D'après le PMBOK (Project Management Body of Knowledge) du PMI (Project Management Institute) (2017) : « *Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Il s'effectue en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les processus de management de projet identifiés pour le projet. De plus, il permet aux organisations d'exécuter des projets de manière efficace* »⁴.

Le référentiel de l'IPMA (International Project Management Association) (1999) donne une définition plus générale de l'ensemble des activités de management de projet : « *Le management de projet consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que la motivation de tous ceux qui sont impliqués dans le projet, de façon à atteindre les objectifs de façon sûre et dans les critères définis de coûts, délais et performance. Cela inclut les tâches de direction nécessaires aux performances du projet* »⁵.

Ainsi, nous comprenons que le Management de projet regroupe l'ensemble des processus, des activités, des étapes, des livrables et des acteurs qui travaillent ensemble et coordonnent pour atteindre les objectifs du projet et produire les livrables nécessaires.

3.2. Principaux acteurs d'un projet ERP :

3.2.1. Coté Intégrateur :

- **Chef de Projet** : Il s'agit de la personne chargée de piloter le projet et coordonner avec le représentant du côté du client pour s'assurer de la bonne conduite du projet. Ses principales missions tournent autour du suivi, pilotage, facturation et surtout gestion d'équipe.

⁴ C. MORLEY, Management d'un projet système d'information, Ed 8, DUNOD, 2016, 512p.

⁵ C. MORLEY, Management d'un projet système d'information, Ed 8, DUNOD, 2016, 512p.

- **Chef de Mission** : Il s'agit là d'un consultant Senior expert du secteur d'activité du client, chargé de suivre et de guider chaque phase de projet qui lui est affectée. Il est chargé de reporter l'ensemble des problèmes et dysfonctionnements observés au chef de projet.
- **Consultant Fonctionnel Senior** : Il s'agit là d'un consultant Senior expert de la solution ERP à implémenter. Il sera chargé de guider et travailler en collaboration avec son junior pour construire la solution.
- **Consultant Fonctionnel Junior** : Il s'agit là d'un consultant chargé d'exécuter le travail de configuration sur la solution et de mener à bien les missions de collecte d'informations et les ateliers de récolte, d'échange et d'analyse.
- **Consultant Technique** : Le consultant technique est, en règle général, le développeur chargé de conduire les travaux de développement spécifique ainsi que d'auditer l'infrastructure technique du client et assurer l'installation de l'ERP.

3.2.2. Côté Client :

- **Chef de projet** : Le chef de projet est chargé d'assurer la coordination avec le chef de projet du côté de l'intégrateur ainsi que de s'assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour le projet. Il est également responsable de la validation des livrables ainsi que la facturation. Il arrive également qu'une personne tierce soit désignée pour assurer la facturation.
- **Utilisateurs clés** : Ces personnes-là représentent, en règle général, les chefs de départements, qui devront garantir leur disponibilité lors des ateliers et s'assurer de fournir l'ensemble des informations nécessaires aux consultants fonctionnels.
- **Utilisateurs finaux** : Il s'agit là des opérationnels appartenant aux différents département de l'entreprise, qui seront amenés à utiliser la solution ERP dans leurs activités quotidiennes. Ils auront à être formés par l'intégrateur lors des sessions de formation.

3.3. Principales méthodes et techniques utilisés dans les projets ERP :

Nous aurons, dans cette partie, à définir un certain nombre d'actions et de techniques utilisés dans les projets d'implémentation ERP.

- **Analyse des écarts** : c'est une analyse conduite par les consultants fonctionnels dont le but est d'établir un comparatif entre la situation actuelle de l'entreprise et la situation souhaitée, afin de définir avec exactitude les écarts existants et la manière dont l'ERP permet de les combler, dans le but d'atteindre un meilleur alignement.
- **Migration des données** : Il s'agit là de l'action qui vise à assurer un transfert complet des données de l'entreprise existantes dans l'ancien système vers le nouveau, à savoir l'ERP à implémenter. C'est une étape nécessaire et cruciale pour assurer le basculement.
- **Matrice RACI** : C'est une matrice visant à définir les rôles et responsabilités de chaque intervenant dans chaque action et chaque étape du projet.

R : Responsable – exécute et réalise l'action

A : Approbateur – chargé des validations et supervision

C : Consulté – contribue avec des conseil et orientations

I : Informé – Tenu à jour sur l'avancement des tâches

CHAPITRE 02 : Méthodologie de recherche et Organisme d'accueil

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans une première section la méthodologie suivie lors de ce travail et les raisons qui ont motivé ce choix de thème. Dans la deuxième section, nous allons présenter l'organisme d'accueil, au niveau duquel les travaux de collecte et de recherche ont été menés.

Section 01 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans notre travail de recherche. Nous détaillerons en premier lieu les raisons qui nous ont poussés à réaliser ce travail de recherche ainsi que l'objectif et son champ d'investigation.

En second lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée tout en expliquant l'analyse des données recueillies.

1.1. Les raisons et le champ de la recherche

1.1.1. Choix du thème

Notre sujet traite l'alignement des processus standards des ERP et des processus spécifiques organisationnels. Le choix du thème a été motivé par nos recherches à propos de ce sujet, nos lectures ainsi qu'une présentation faite au sein de notre établissement par M. HAFIANE Yacine, dans le cadre de notre formation, traitant de la méthode suivie pour l'implémentation d'un ERP.

L'étude des ERP et l'alignement de leurs processus standards à ceux de l'organisation chez un cabinet de conseil, qui agit en tant qu'intégrateur de la solution chez les clients, nous a semblé être l'environnement idéal et la parfaite opportunité pour mener nos travaux de recherches.

Les cabinets de conseil accompagnent les entreprises en difficulté et qui souhaitent adopter une solution ERP soit pour redéfinir leur organisation ou pour supporter leurs activités. Ces derniers suivent, en règle générale, des méthodologies d'implémentation dites *standardisées* qui sont trop centrées sur la partie technique en oubliant les autres facettes des changements véhiculées par la mise en œuvre et l'utilisation des solutions de gestion intégrées. Une approche pluridisciplinaire et une méthodologie agile sont devenues nécessaires dans ce type de projet.

Une autre raison est le nombre de recherches encore bien limité portant sur l'alignement des processus standards des ERP et des processus organisationnels spécifiques en Algérie, étant donné l'importance des enjeux de ce type de projet au sein des organisations.

1.1.2. Choix de l'organisme d'accueil

Après lectures et recherches sur les travaux menés dans le domaine des ERP et l'alignement de leurs processus et ceux de l'organisation, nous nous sommes rendus compte que, bien trop souvent, ces travaux-là sont conduits et s'intéressent, dans la majeure partie des cas, aux entreprises adoptant la solution ERP au sein de leur organisation.

Evidemment, cela semble logique de s'intéresser à ces entreprises-là, étant donné que le projet les concerne et que l'ERP représentera la couche applicative qui supportera leurs activités, il nous a quand-même semblé assez rédhibitoire de limiter les recherches à ce champ-là, étant donné que dans tout projet ERP, trois principales entités sont impliquées, à savoir :

- L'éditeur : représentant donc la société responsable du développement et de la création de la solution ERP.
- L'intégrateur : représenté généralement par un cabinet de conseil ou une SSII, partenaire de l'éditeur, et chargé de mener à bien les projets d'implémentation des ERP chez les sociétés clientes.
- Le client : représentant donc l'entreprise qui adopte la solution ERP au sein de son organisation.

Il est à noter que dans certains cas, l'éditeur peut lui-même agir en tant qu'intégrateur de sa solution chez le client. Dans le cadre de notre recherche, cela n'est pas le cas.

Ainsi, il nous a semblé intéressant de nous intéresser au métier de l'intégrateur, de comprendre son activité, son approche, sa vision et surtout son apport pour l'atteinte de cet alignement et la création de cette congruence entre l'ERP et l'entreprise.

1.2. L'objet de la recherche

L'objet de notre recherche consiste à appréhender la notion d'alignement des processus et l'atteinte de la congruence entre les ERP et les entreprises, dans le cadre des projets d'implémentation de ces types de solutions.

Nous rappelons que notre problématique s'articule autour de la notion de l'alignement des processus, du point de vue de l'intégrateur ; quels seraient, selon ce dernier, les déterminants de cet alignement et comment peut-il être atteint ?

Nous allons d'abord présenter et analyser la méthodologie projet suivie pour l'implémentation des progiciels de gestion de type ERP et essayer de soulever des points nous permettant de détecter les freins de cet alignement ainsi que ses déterminants et l'ensemble des actions à mener pour assurer la réussite des projets d'implémentation des ERP.

Notre objectif, à travers ce travail de recherche, est donc de lancer une réflexion sur l'importance de l'atteinte d'une congruence entre les processus standards sur lesquels sont basés et construits les solutions ERP et les processus spécifiques des organisations. Il s'agit là d'une question centrale et d'un enjeu majeur pour assurer la réussite du projet et surtout l'adoption de l'outil et son appropriation par les utilisateurs dans l'exécution des tâches quotidiennes.

1.3. La méthodologie de recherche

La méthodologie d'une recherche trace les modalités d'acquisition de la connaissance, elle représente « *l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse (ou traitement) des données, etc.* »⁶. La méthodologie répond donc à une question fondamentale dans le processus de recherche, à savoir : « comment je cherche ? ».

La méthode de recherche que nous avons mobilisée est la recherche-action qui est considérée comme une recherche conduite avec la volonté d'apporter des modifications

⁶ MBENGUE A., 2001, P.44, Posture paradigmatique et recherche en management stratégique, Vuibert, Paris.

dans l'organisation étudiée associant les acteurs et permettant de générer des connaissances scientifiquement valorisables.

La recherche-action (LEWIN, 1951) « est définie comme une approche qui commence par une vision de changement de la recherche en ayant une corrélation entre la théorie et la pratique. La recherche-action est vue comme processus interactif. Elle introduit le chercheur comme participant actif dans le management et la résolution des problèmes d'organisation. Le chercheur est alors impliqué au sein de l'organisation avec des dilemmes d'éthique, de choix de révélations qui l'entourent avec des problèmes d'accès au terrain »⁷.

Nous utilisant l'approche socio-économique (SAVALL, 1973) « qui s'appuie sur une méthodologie de recherche action à caractère transformatif qui prend en compte le rôle de l'observation et l'analyse de nombreux succès d'interventions et des difficultés rencontrées en entreprise. Cette recherche action s'inscrit dans une recherche intervention qui met en avant l'importance du rôle des expérimentations en profondeur, comme dans l'approche de Kurt LEWIN, mais elle est d'avantage orientée vers l'assistance au changement organisationnel »⁸.

« La recherche intervention se démarque des autres types de recherche par le fait que les hypothèses ne sont pas toutes déterminées au préalable, certaines hypothèses apparaissent pendant l'intervention sur le terrain »⁹.

« L'approche socio-économique est un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique. Elle comporte des méthodes de management global s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité à court, moyen et long termes »¹⁰.

⁷ BEN AISSA Hazem, 2001, P.19, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Conférence de l'AIMS, juin 2001, Québec

⁸ SAVALL H., ZARDET V., 2004, P.432, Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'Objet Complexe ?, Economica. Paris.

⁹ SAVALL H., ZARDET V., Op.cit

¹⁰ SAVALL H., ZARDET V., 2010, P.405, Maitriser les coûts et les performances cachés, 5 édition, Economica, Paris.

Nous avons procédé à l'identification des dysfonctionnements par thème dans un but d'épurer la situation et de concourir par un changement propice à la réussite d'une implémentation d'un progiciel intégré tout en prenant en compte l'alignement des processus.

1.3.1. Le raisonnement hybride

Afin de bien mener notre recherche nous allons privilégier un raisonnement hybride ; un mixte entre l'induction et la déduction. D'une part, la déduction c'est aller du général au particulier, c'est un raisonnement qui confirme à partir d'une thèse la réalité d'une proposition, c'est-à-dire on va passer d'une réalité générale à une réalité particulière. D'autre part, l'induction est un type de raisonnement qui consiste à généraliser des cas particuliers. D'un phénomène observé de manière répétitive, on va induire une loi générale.

Le choix de cette double boucle de raisonnement et des allers et retours entre le cadre conceptuel et les données issues du terrain vont nous aider non seulement à appliquer les conclusions des recherches précédentes mais aussi à faire ressortir de nouvelles conclusions.

1.3.2. Approche méthodologique qualitative

Notre présence au sein de l'entreprise a été essentielle afin de nous construire une réalité de cette dernière. La richesse et la complexité des données auxquelles nous avons fait face sur le terrain nous ont portés vers un choix d'une méthodologie de recherche qualitative.

L.V. CAMPENHOUDT et R. QUIVY (2011) définissent la recherche qualitative comme étant « *un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage vise à donner un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon approfondie. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question* »¹¹.

¹¹ CAMPENHOUDT L.V., QUIVY R., 2011, P.197-202, Manuel de recherche en sciences sociales, 4ème édition, DUNOD, Paris.

La technique de recueil de l'information de cette approche s'appuie sur des entretiens qui ont pour objectif de comprendre un phénomène en profondeur. Pour cela, il est nécessaire non seulement de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, mais aussi d'analyser les comportements non verbaux.

1.3.3. Technique de recueil de l'information

Tout travail scientifique requiert de l'information, qui doit être recueillie par des techniques différentes afin d'assurer sa sincérité, son authenticité et sa fiabilité. Le choix de ces techniques doit découler de la question de recherche, des méthodes adoptées, de la nature même de cette recherche, et enfin surtout des possibilités du terrain.

Pour notre recherche, nous avons choisi de nous baser essentiellement sur la combinaison de trois techniques de recueil d'informations : la Recherche documentaire, l'observation participante et l'entretien semi directif, et ce, afin d'enrichir notre compréhension du cas étudié.

Ces techniques nous ont semblé être les plus pertinentes et les plus adéquates aux exigences de notre problématique. De plus, comme l'affirme WACHEUX (1996), l'entretien et la documentation sont « *deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* »¹².

Le recours à ces trois techniques a pour finalité de réduire la subjectivité de notre intervention et de pourvoir notre recherche en informations de qualité.

1.3.3.1. Les entretiens semi directifs

L'entretien est fréquemment utilisé comme méthode qualitative en Sciences de Gestion (Romelaer 2005). Il consiste en « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* »¹³. C'est une discussion orientée, « *un procédé d'investigation*

¹² WACHEUX F. 1996, P.192, Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Économica, Paris.

scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec un but fixé »¹⁴.

Donc, l'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Comme il repose sur une relation interpersonnelle, le chercheur doit tenir compte du cadre social et culturel de la personne interrogée.

En méthodologie de recherche, il existe trois types d'entretien :

- Libre : une seule question ouverte et on laisse la personne interlocutrice de s'exprimer librement sur le sujet.
- Semi directif : il ressemble au premier type sauf que le degré de liberté est plus réduit, grâce à un guide d'entretien qui va orienter l'interlocuteur sur l'objectif de la recherche.
- Directif : c'est la forme où le degré de liberté est le plus réduit. Toutes les questions sont prévues. Son but est de vérifier des points précis.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons choisi le second type, autrement dit, l'entretien semi directif. Nous avons choisi une série de questions, organisée en thèmes.

La conduite d'un entretien se fait par la réalisation et la rédaction d'un guide d'entretien, c'est une étape importante pour mener à bien un entretien. Ce guide d'entretien a pour objectif de servir en tant que support, afin de baliser la discussion vers les objectifs de l'enquête, et de la légitimité de la recherche.

Dans notre recherche, nous nous sommes entretenus avec le Chef de Projet du cabinet de conseil et intégrateur de solutions ERP SAP ; SDG Consulting Algérie. Nous avons également eu quelques échanges avec des consultants fonctionnels, qui n'ont souhaité être interviewé formellement, mais nous avons saisi l'opportunité de leur présence afin de tirer quelques informations au cours des conversations détendues.

¹³ FREYSSINET –DOMINJON J., 1997, P. 123, Méthodes de Recherche en Sciences Sociales, Coll. AES, Paris.

¹⁴ GRAWITZ M., 2001, p.644, Méthodes des sciences sociales, 11ème édition, Dalloz, Paris.

Nous nous sommes intéressés à leur métier, leur approche et leur vision par rapport à l'adoption des solutions ERP par les entreprises algériennes.

1.3.3.2. La recherche documentaire

« L'étude documentaire consiste à exploiter dans le cadre d'une problématique spécifiée des informations créées ou collectées à d'autres fins ou pour d'autres circonstances que celles qui président à l'étude visée. »¹⁵. L'étude documentaire vise donc à collecter des informations préalablement disponibles sur le sujet afin de mieux le cerner et pouvoir répondre par la suite à la problématique de départ.

Cet outil fut, pour nous, d'une grande utilité et nous a servi dans notre recherche. En effet nous nous sommes, documentés sur la littérature portant sur notre sujet de recherche, à travers les ouvrages, les travaux universitaires, les articles scientifiques...etc. Les documents internes de l'entreprise et l'ensemble des livrables projets que nous avons pu étudier, sans pour autant pouvoir les retranscrire ou décrire dans le présent document, nous ont été d'une aide incommensurable.

1.3.3.3. L'observation participante

L'observation est une des techniques de recueil d'informations à laquelle on a eu recours tout au long de notre présence en entreprise.

L'observation fut très bénéfique dans le sens où elle nous a permis de faire un état des lieux basé sur des faits et non pas seulement sur des paroles, « *L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution* »¹⁶

En travaillant sur un nouveau projet ERP avec les consultants et le chef de projet, on a pu observer de très près le déroulement du travail et l'application de la démarche suivie ainsi les échanges interpersonnels. Nous avons également pu participer à l'établissement des offres commerciales et aux réponses aux appels d'offre, et cela nous a été extrêmement

¹⁵ CAUMONT D., 2010, P.42, les études de marchés, 4ème édition, DUNOD, Paris.

¹⁶ THIETART Raymond_ Alain, 2007, P.192, Méthodes de recherche en management, DUNOD, Paris.

bénéfique pour comprendre l'approche réelle d'un cabinet de conseil spécialisé en système d'information.

En outre, l'observation nous a permis d'affiner l'élaboration de notre guide d'entretien et de formuler des questions plus ciblées et plus pertinentes.

1.4. Difficultés rencontrés

Lors de notre recherche nous avons dû affronter plusieurs difficultés, particulièrement liées au terrain. Nous avons souhaité compléter cette recherche par, au minimum, un questionnaire avec une entreprise cliente, afin de pouvoir croiser les deux approches et deux opinions, celles de l'intégrateur et celle de la société adoptant l'ERP, mais hélas, cela n'a pas été possible.

Section 02 : Organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter l'organisme d'accueil, au sein duquel le travail de recherche a été mené. Il s'agit du cabinet de conseil SDG Consulting Algérie, filiale du groupe SDG, cabinet de conseil international en Management.

2.1. SDG GROUP

SDG Group, cabinet international de conseil en management spécialisé dans l'analytique et la gouvernance des données, ayant une expertise éprouvée dans les domaines de la Business Intelligence, la Gestion de la Performance et l'implémentation des progiciels de gestion et outils collaboratif d'analyse du métier.

SDG Group excelle dans les projets de bout-en-bout de modélisation et de mise en œuvre des systèmes, apportant un support aux processus et aux fonctions métiers tels que :

- L'intégration des Progiciels de Gestion ERP
- L'intégration des plateformes analytiques
- La gouvernance des données
- Les analyses prédictives

Acronyme de Stratégie, Décision et Gouvernance, depuis sa création en 1994, SDG s'est positionné comme un cabinet de référence en matière de conseil, offrant une expertise approfondie en analyse, travaillant avec ses clients pour renforcer leurs stratégies commerciales afin de devenir des entreprises prospères axées sur les données.

En Novembre 2020, SDG a rejoint le groupe Alten (+32 000 ingénieurs et +2.7 milliards euros de CA), coté sur Euronext Paris.

2.2. Piliers technologiques

L'expertise de SDG GROUP repose sur trois principaux piliers, intégrant des compétences en processus métiers par domaine, avec une connaissance technologique et un partenariat avec les fournisseurs de logiciels les plus importants et innovants. De plus, SDG GROUP ajoute également à son portefeuille des activités de recherche et de développement de technologies avancées, d'analyse et d'IA.

Pilier 01 : Connaissances métiers

- Approche par industrie
- Solutions adaptées à différents secteurs d'activités
- Méthodes agiles

Pilier 02 : Connaissances technologiques

- Solides partenariats avec les leaders du marché
- Reconnaissance « *Best of breed* »
- Conseils adaptés sur mesure

Pilier 03 : Maîtrise des processus clés de l'Analytique

- Intelligence et analyses avancées
- Ingénierie et management des données
- Gestion de la performance

2.3. Sarl SDG Consulting Algérie

Filiale de SDG GROUP et installée en Algérie depuis 2013, SDG Consulting Algérie est une société de droit algérien orientée vers le développement du marché de l'Afrique Francophone.

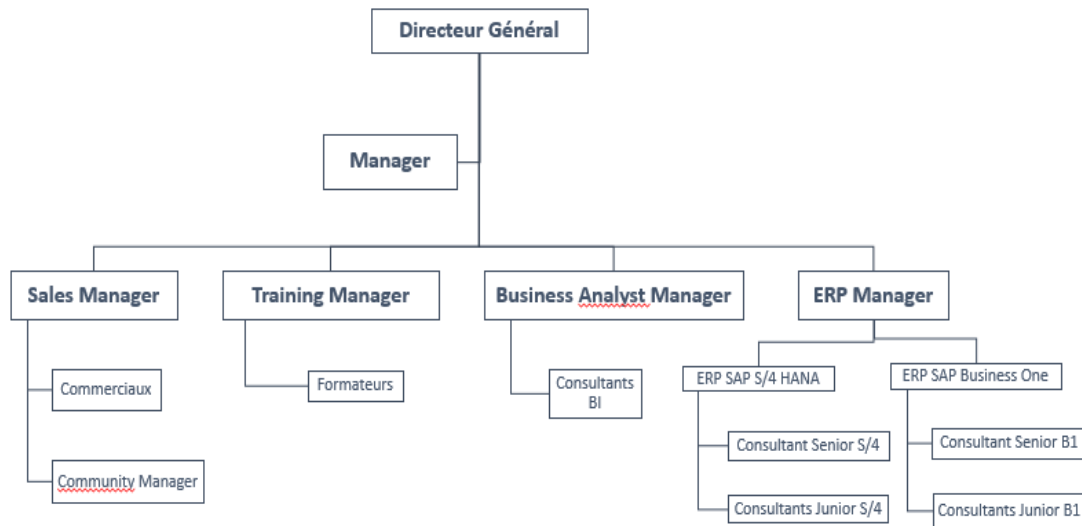
Ayant adaptée ses services, dans un premier temps, au marché Algérien, SDG s'est imposé en Algérie comme partenaire SAP, en conduisant avec succès plusieurs projets d'implémentation des ERP SAP ; Business One et S/4HANA, de planification opérationnelle, de contrôle et optimisation des performances ainsi que d'analyse des données, Reporting et mise en place des systèmes de Business Intelligence, et ce pour une clientèle diversifiée, issue de plusieurs secteurs et domaines d'activité.

SDG Consulting Algérie a choisi de s'adapter au marché algérien et d'orienter son activité, dans un premier temps, vers l'intégration des progiciels de gestion de type ERP SAP afin de couvrir la couche transactionnelle et accompagner les entreprises dans leurs transformations digitales et l'optimisation de leurs processus opérationnels.

2.3.1. Structure Organisationnelle

La structure organisationnelle de SDG Consulting Algérie est représentée comme suit :

Figure 6. Organigramme SDG Consulting Algérie



Source : Organigramme établi par nous-même

2.3.2. Services de SDG Consulting Algérie

SDG Consulting Algérie propose à ses clients une gamme complète de services essentiels à toute entreprise à l'ère où nous vivons, portant sur l'ensemble des processus de gestion des données et de l'information, depuis la collecte et stockage, à la transformation et analyse jusqu'à la génération des rapports et mise en place des tableaux de bord.

SDG Consulting Algérie combine une connaissance métier approfondie et une maîtrise technologique afin d'identifier les méthodes et outils pour gérer et optimiser les processus opérationnels, les informations nécessaires pour améliorer le système et le processus décisionnel ainsi que pour apporter conseil et accompagnement tant dans la gestion de la performance, la stratégie et la structure organisationnelle.

Le cabinet accompagne ses clients dans ces domaines :

a. Système Transactionnel :

Partenaire et représentant officiel de l'éditeur de progiciels SAP, SDG Consulting Algérie s'est positionné comme un acteur majeur dans la transformation digitale des entreprises algériennes, les accompagnant tout au long des projets d'implémentation des progiciels de gestion de type ERP.

En partant de l'analyse et collecte des besoins, à la modélisation des processus et leur étude, en passant par la configuration et les développements spécifiques nécessaires, SDG Consulting Algérie, au fil des temps et des projets, a su développer de réelles compétences dans le domaine et assurer des services de qualité à l'ensemble de ses clients.

b. Formation Professionnelle :

Créé en 2019 dans le but de répondre aux besoins du marché, SDG Consulting Algérie a mis en place un département lié à la formation professionnelle. Le CFSI : Centre de Formation en Systèmes d'Information propose une large gamme de thématiques de formations pour les professionnels et entreprises, dans le but de les accompagner dans le développement des compétences de leurs collaborateurs.

Agrée par l'état ainsi que SAP Education, le CFSI délivre des formations certifiées, mises en place par SAP dans le but d'accompagner ses clients dans l'appropriation des outils ERP implémentés. De plus, le CFSI accompagne chaque individu souhaitant passer un examen de certification SAP.

c. Système Décisionnel :

Au-delà de l'aspect opérationnel, SDG Consulting Algérie, propose à ses clients de les accompagner dans la mise en place des systèmes d'analyse de données et de Business Intelligence.

Partant de la collecte des données à la construction des architectures Data Warehouse (DW) et moyennant les techniques ETL pour aboutir à la mise en place de systèmes performants, affichant des tableaux de bord et indicateurs pertinents, servant ainsi de support à la décision, SDG Consulting Algérie donne la possibilité à ses clients de structurer et d'analyser leurs données pour ainsi pouvoir décider des actions à mener.

d. AMOA, Conseil et Organisation :

En dehors des outils et des projets d'implémentation et de mise en œuvre des solutions de gestion et d'analyse, SDG Consulting Algérie propose également des services de conseil à ses clients. Que cela soit de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage dans les projets liés aux systèmes d'information, ou du conseil organisationnel, stratégique ou à des fins d'amélioration de la performance, le cabinet garantir une gamme de services très complète.

CHAPITRE 03 : Alignement des processus standards ERP et des processus organisationnels spécifiques

Dans ce chapitre, il sera question de présenter les résultats des travaux de recherches menées le temps de notre présence au sein du cabinet SDG Consulting Algérie.

En effet, c'est principalement à travers l'observation, la présence quotidienne et la participation aux tâches et aux activités de l'entreprise, que nous avons pu finalement comprendre réellement le fonctionnement d'un cabinet de conseil spécialisé en Systèmes d'information, ses activités, son cœur de métier et notamment son approche, sa vision et son rôle dans la réussite des projets d'implémentation des Progiciels de gestion de type ERP SAP ainsi que dans l'alignement des processus de gestion et l'appropriation de l'outil par les utilisateurs.

Nous nous sommes principalement focalisé sur un type d'ERP bien précis, nommé Business One, adapté aux petites et moyennes entreprises (PME/PMI), et pour exposer les résultats et les constatations établies, nous avons choisis d'abord de présenter et d'analyser la méthodologie d'implémentation suivie, puis de recenser l'ensemble des informations et idées collectées à travers l'entretien semi-directif mené avec le Manager chef de projet.

En tant que solution ERP, SAP Business One vise à automatiser les fonctions clés de l'entreprise et relier l'ensemble des informations générées dans une seule base de donnée commune. Cette base de données peut s'agir soit de SQL Server, développée par Microsoft ou de HANA, base de données développée par l'éditeur même du progiciel ; SAP.

Section 01 : Présentation et analyse de la méthodologie AIP

1.1. Méthodologie AIP

Conçue et mise en place par l'éditeur SAP, la méthodologie AIP « Accelerated Implementation Program » a été créée et adaptée pour servir de guide pour l'implémentation de L'ERP SAP Business One. Elle propose la mise en œuvre d'un ensemble de modèles, de listes de contrôles, d'outils et d'autres informations de soutien, qui divisent le processus d'implémentation en cinq phases principales. Chaque phase se décompose en un ensemble de tâches pertinentes et nécessaires qui doivent être remplies.

Ces cinq phases se présentent comme suit :

Figure 7. Phases de la méthodologie AIP



Source : Document interne de l'entreprise

1.1.1. Phase d'initialisation

Dans la première phase d'Initialisation, l'intégrateur SDG et son client, mènent en collaboration des activités de préparation, à la fois du terrain, des équipes et des ressources à mobiliser.

Dans cette phase, il est nécessaire de pouvoir définir les équipes projets, à savoir les chefs de projet, le sponsor et les utilisateurs clés, qui vont devoir être disponibles et impliqués tout au long de la conduite du projet et sa tenue. Le but étant au final d'aboutir à un accord sur un plan de projet prévisionnel, définissant ainsi les rôles et responsabilités de chaque partie ainsi que les délais de livraisons et un rythme de communication, notamment pour le comité de pilotage, chargé de superviser le projet, gérer les équipes et assurer la facturation.

Tout cela est défini lors d'une réunion de lancement nommée « *Kick-off Project* », suite à laquelle l'intégrateur mène une évaluation de l'infrastructure technique pour connaître l'état des serveurs et leur capacité. Dans le cas d'absence de ces derniers, SDG propose de conduire le projet et de réaliser les travaux de configuration sur son environnement, jusqu'à l'acquisition d'un serveur par le client, afin d'assurer l'installation finale. Cette évaluation est suivie par une analyse des risques du projet avant de pouvoir valider et clôturer cette phase, pour pouvoir ainsi entamer la suivante.

On retrouve dans cette phase trois principaux livrables que SDG établit et communique au client :

Plan de projet : document représentant le planning prévisionnel sous forme de diagramme Gantt, ainsi que les équipes projets et leurs rôles et responsabilités définies au moyen d'une matrice RACI.

Analyse des risques projet : document recensant l'essentiel des éventuels risques pouvant impacter le projet et retarder la livraison, représentée sous forme d'une matrice de risques avec les actions correctives nécessaires.

Rapport d'audit : document faisant état de la situation de l'infrastructure technique du client.

1.1.2. Blue-Print :

Lors de cette phase, nommée Blue-Print, qui en réalité peut se traduire en Plan en français, les consultants fonctionnels et utilisateurs clés travaillent en collaboration pour expliquer, comprendre et documenter l'ensemble des processus de l'entreprise et son mécanisme de fonctionnement.

L'activité du consultant lors de cette phase peut être divisé en trois axes majeurs :

1.1.2.1. Fit/Gap Analysis :

Nommée Fit/Gap en Anglais ou analyse des écarts en Français. Lors de cette étape, le consultant conduit une analyse comparative entre la situation actuelle du client, tant dans ses processus et outils utilisés et la situation souhaitée : As is – To be, afin de définir exactement la manière dont l'ERP peut aider l'entreprise à atteindre cet objectif et cette situation souhaitée.

Cette analyse est importante et voire même cruciale car elle permet de :

- Justifier davantage de l'intérêt de la solution ERP et expliquer, avec exactitude, dans quelle mesure elle peut aider le client dans son organisation et la continuité de son activité.
- Définir la couverture fonctionnelle de l'ERP en fonction du périmètre du projet pour ainsi pouvoir décider des actions à mener lors de la phase de construction ; paramétrage, add-on ou encore développement spécifique.
- Préparer le plan de travail et les actions de chaque consultant.

1.1.2.2. Les processus de gestion :

Dans cette étape, les consultants tiennent des ateliers et entretiens avec les utilisateurs clés et leur font dérouler les questionnaires standards mis en place et fournis par la méthodologie SAP AIP afin de comprendre leur mécanisme de fonctionnement et pouvoir représenter ces processus de gestion dans un document livrable, d'une importance extrême, nommé Document de Conception.

1.1.2.3. Définition des besoins en migration de données :

Le consultant procède à ce stade à une évaluation de la quantité de données dont dispose l'entreprise, au sein de ses différents départements, la manière dont elles sont stockées et reliées, afin de définir de façon prévisionnelle les besoins en migration de données.

Un des livrables résultant de cette phase est nommé le Business Blue-Print. Aussi appelé Document de Conception Générale, ce livrable est le fruit des ateliers et entretiens tenus entre les consultants fonctionnels et les utilisateurs dans la phase de récolte d'informations. On y retrouve une explication de l'ensemble des processus de chaque département de l'entreprise, avec une représentation graphique (BPM), ainsi qu'une analyse des dysfonctionnements constatés lors de l'analyse des écarts et la manière dont l'ERP peut les corriger. Ce document est primordial et nécessite une validation finale de la part du client avant le début de la construction

1.1.3. Construction :

Lors de cette phase, les consultants techniques et fonctionnels travaillent en collaboration pour construire la solution de la façon la plus adaptée à la situation du client et son souhait, en se basant sur les travaux, documents et les informations récoltées lors de la phase précédente, où des ateliers et des entretiens ont été conduits avec les utilisateurs clés.

Ce travail d'adaptation de la solution peut s'exécuter de trois façons :

1.1.3.1. Configuration :

Cette partie s'exécute lorsque la solution SAP Business One, avec ses processus métiers standards et intégrés au préalable, satisfait les besoins du client, convient à sa situation et lui permet de continuer à exécuter son travail sans imposer aucun changement.

Il existe donc une congruence entre le processus standard de l'ERP et le processus de l'organisation et ainsi, le consultant n'a plus qu'à paramétrer cette partie en y intégrant les informations et données relatives à la société.

Figure 8. Modules intégrés à la version standard de l'ERP SAP Business One



Source : sap.com/france

1.1.3.2. Activation Add-ons :

Cette partie s'exécute lorsque le périmètre fonctionnel standard de la solution ERP ne couvre pas une fonction et/ou un département donné.

Il s'agit donc là de modules à part, développés entièrement par l'éditeur SAP et construits selon les mêmes normes et processus métiers des autres modules présents dans la solution. Le consultant se doit donc de les activer et à l'aide de l'équipe technique, les intégrer à la solution pour que le client puisse y accéder et les voir afficher tel un onglet, comme tous les autres modules, dans l'ERP SAP Business One.

SAP Business One compte environ 400 Add-ons, parmi les plus répandus et les plus utilisés, nous pouvons citer les suivants :

Tableau 2. Exemples Add-ons SAP Business One

Add-ons	Utilité
Services maintenance et réparation	Suivi des travaux et des dépenses Gestion des coûts Facturation et contrats
Ventes au détail	Points de vente Autorisation des cartes de crédit Intégration E-commerce
Processus de fabrication	Gestion de l'atelier Gestion de la qualité
Grosse distribution	Achats avancé Optimisation des stocks Numérisation des codes-barres/RFID Intégration d'expédition UPS/FedEx/USPS
Autres	Payroll (gestion de la paie) Analytics (analyses, tableaux de bord et reporting)

Source : Tableau établi par nous-même

1.1.3.3. Développement spécifique :

Lorsque l'ERP ne couvre pas le besoin fonctionnel exprimé par le client et représenté dans le document de conception générale, ni dans sa version standard ni à l'aide des Add-ons, ou encore lorsque le module standard ne répond pas au besoin réel du client, les consultants techniques interviennent pour construire le module adapté au besoin exprimé, par le biais du développement moyennant le code informatique et le langage adapté nommé ABAP.

Acronyme de Advanced Business Application Programming, se traduisant en Programmation avancée d'application business/commerciales, et mis en place par SAP, ABAP est un langage de programmation adapté aux environnements ERP SAP et est utilisé pour des besoins de développements spécifiques lors des projets ERP.

Initialement construit selon le mode procédurale, ABAP a évolué pour intégrer aujourd'hui le mode de Programmation Orientée Objet (POO).

Il peut être utilisé à la fois pour le développement de certaines fonctions ainsi que pour la customisation des documents entrants et sortants, utilisés par l'entreprise dans son activité quotidienne, à savoir : les bons de commandes, bons de livraison, factures...etc.

Lorsque le travail de construction et de configuration est terminé, les consultants procèdent à une migration partielle des données. A ce stade, la solution étant prête, l'intégrateur communique aux utilisateurs clés des modèles de tables Excel pour chaque type de données, selon le département et l'activité, en leur fournissant également une explication sur la méthode à suivre pour le remplissage et la signification de chaque indication et chaque table.

Après vérification, et en utilisant l'outil SAP adapté pour la migration des données nommé Data Workbench Transfer (DWT), les consultants exécutent cette migration. Le DWT permet d'importer des données sous format Xls, Txt ou Cvs à l'environnement de l'ERP SAP Business One.

Par la suite, une partie tests s'impose afin de vérifier que l'ERP a correctement été construit, paramétré et configuré.

Pour ce faire, le contact est rétabli entre consultants fonctionnels et utilisateurs clés dans le but de préparer des scénarios de test.

A cette étape, les consultants fonctionnels, en collaboration avec les utilisateurs clés, sont chargés de préparer des exemples de scénarios types liés à l'activité quotidienne du client, décrits en texte et cartographiés afin que les consultants puissent les dérouler sur l'ERP configuré, en présence des utilisateurs.

Cette étape est importante dans la mesure où elle permet aux consultants de détecter les failles et erreurs qui ont pu être faites lors de la construction et procéder ainsi aux changements et corrections nécessaires. Lorsque le système est prêt, une migration finale des données est assurée et un test global de la solution, en interne, est effectué par les consultants.

Les livrables de cette étape sont les suivants :

Document de de paramétrage : livrable représentant le plan de paramétrage et configuration à suivre. Il convient également d’y préciser les actions de développements spécifiques à entreprendre, si besoin, ainsi que les délais de livraison.

Templates Excel migration des données : les consultants fonctionnels communiquent aux utilisateurs les templates sous format Excel mis en place par la méthodologie AIP, et une explication pour les remplir, afin de pouvoir assurer la migration des données.

Scénarios tests : les consultants fonctionnels établissent également, après ateliers et entretiens avec les utilisateurs clés, les scénarios Business nécessaires pour le déroulement des tests.

Validation de la solution : après construction de la solution, tests et validation, il convient de recenser l’ensemble de ces points dans un document final, nécessitant une validation de la part du client pour clôturer et valider la phase de construction et préparer le basculement.

1.1.4. Préparation

Dans cette phase, l’intégrateur SDG, est chargé de mener l’ensemble des travaux de préparation nécessaires pour assurer le basculement et la mise en production de la solution et son utilisation par le client.

Pour ce faire, un plan de basculement détaillé est préparé et mis en place afin de servir de guide pour l’ensemble de ses actions. De plus, une formation aux utilisateurs de tous les départements concernés est préparée et tenu lors de cette phase.

Il convient également de conclure un accord sur une date bien précise, lors de laquelle le Go-live doit s’exécuter, c'est-à-dire, une date lors de laquelle l’utilisation de l’ancien

système et/ou l'ensemble des anciens logiciels de gestion utilisés s'arrête et un basculement vers l'ERP est assuré.

Il convient donc de produire deux documents livrables lors de cette phase, à savoir : le plan de basculement ainsi que le plan des formations.

1.1.5. Cut-Over et Go-Live :

Lors de cette phase, le basculement vers la nouvelle solution ERP est exécutée et son utilisation quotidienne dans les activités de l'entreprise débute. Il convient donc à ce stade que l'intégrateur SDG propose au client un service de support et d'assistance, se concrétisant par la présence quotidienne des consultants avec les utilisateurs finaux et l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP pour l'exécution des tâches quotidiennes.

La durée du service de support est à discuter lors de la phase de négociation et préparation du contrat.

Suite à cela, le projet est clôturé et le client dispose d'un système unifié pour gérer l'ensemble de ses processus opérationnels.

1.2. Analyse de la méthodologie :

Suite à l'analyse de l'ensemble des documents produits lors de l'implémentation de l'ERP SAP Business One et l'étude des templates et modèles standards utilisés lors des différentes phases du projet ainsi qu'après échange avec le Chef de Projet et comparaison avec d'autres méthodologies projet connues, notamment SCRUM comme méthode Agile ou ACTIVATE, mise en place par SAP pour la mise en place de l'ERP intelligent S/4HANA, nous nous permettons d'analyser la méthodologie appliquée dans le but d'essayer d'y apporter des améliorations qui favoriseraient la réussite des projets ainsi que l'atteinte de l'alignement et la congruence entre les processus standards de l'ERP et les processus spécifiques organisationnels afin de favoriser le degré d'adoption, de maîtrise et d'appropriation de l'outil par le client et ses utilisateurs finaux.

De prime abord, et comme l'a notifié le Chef de Projet de l'intégrateur SDG Consulting, la méthodologie AIP est caractérisée par une forte rigidité et impose un bon nombre de standards et de documents livrables à produire.

Cette rigidité et manque de souplesse finit par rendre le travail des consultants assez redondants, dans la mesure où les mêmes informations devront être étudiées et des documents semblables devront être produits, en dépit du fait que les clients soient de secteurs d'activité différents et distincts. Cela peut conduire à une atténuation de la motivation des consultants et des équipes projets, eux qui en règle générale, sont poussés vers cette carrière par la curiosité et l'envie de découvrir des domaines et secteurs d'activités différents ainsi que par l'envie d'échapper au quotidien monotone du bureau et ses activités redondantes.

De plus, les standards et documents préétablis ne sont parfois pas tout à fait adaptés au marché algérien et ses secteurs d'activités. Par exemple, pour la partie Finance, il n'existe pas de modèle préétablis, ni de questionnaire de collecte ou de Template pour la migration de données adapté au SCF Algérien.

La nécessité de validation pour clôturer chaque phase et débiter la suivante peut entraîner des retards dans l'exécution et la livraison du produit final, dans la mesure où si des erreurs doivent être corrigées pour une seule partie, un seul module ou un seul aspect de l'ERP, c'est l'ensemble des tâches relevant de tous les autres départements et de toutes les autres fonctions qui se doivent d'être à l'arrêt et sont dans l'incapacité d'avancer, jusqu'à ce que les corrections nécessaires soient apportées. Cela embrouille les plannings et frustrer les chefs de projet qui souhaitent avancer et/ou assigner des ressources à d'autres projets en cours également.

De plus, le client durant toutes les premières phases du projet ne voit aucun résultat tangible lié à l'ERP jusqu'à la phase tests où les scénarios vont être déroulés avec les utilisateurs clés. Le client se retrouve donc dans une situation où il règle les paiements en parties, selon le contrat, sans pour autant avoir une visibilité réelle et concrète sur la solution construite.

1.3. Points d'améliorations :

Partant du principe que plus le client, et plus précisément les utilisateurs clés, sont impliqués dans toutes les phases du projet et ont une visibilité sur la solution dans toutes ses phases de construction, plus ils se sentiront à l'aise au moment de la prise en main lors du basculement, car ils se seront familiarisés avec cette dernière tout au long du projet.

Ainsi, nous avons pensé à un ensemble d'actions, pouvant être intégrés à la méthodologie AIP et adoptés par l'intégrateur SDG Consulting Algérie, qui atténueraient la résistance au changement et faciliteraient l'adoption de l'ERP par l'utilisateur dans le but d'atteindre un meilleur degré d'alignement entre les processus de l'ERP et les processus organisationnels.

- Premièrement, il conviendrait pour l'intégrateur SDG de mener, en interne, un travail d'adaptation de l'ensemble des documents, et plus précisément, des questionnaires de collecte d'informations et des templates de migration de données, à la fois au marché algérien mais également à chaque secteur d'activité.

En s'inspirant des modèles proposés par la méthodologie AIP, les consultants pourraient construire des questionnaires adaptés à chaque secteur d'activité, comme par exemple l'industrie pharmaceutique, Oil & Gas, automobile...etc. Car bien que l'activité de production existe, en règle général, dans ces trois secteurs d'activités, son exécution diffère et chaque secteur dispose de particularités et d'exigences qui lui sont propres.

Après échange avec les consultants, ces derniers nous ont indiqué que même au sein d'un même secteur d'activité, une activité donnée, comme par exemple la production ou la distribution peut s'exécuter de façons différentes. Cela dépend réellement de l'entreprise, sa situation et sa capacité.

De ce fait, en capitalisant sur l'expérience acquise dans les différents projets menés, l'intégrateur devrait penser à la mise en place de questionnaires standards, inspirés de la méthodologie AIP et qui seraient adaptés à divers secteurs d'activités. Ces derniers pourront être réutilisés, corrigés et actualisés sur les années à venir et cela pourrait aider l'intégrateur à récolter les informations les plus pertinentes possibles afin de s'assurer que la construction de la solution soit exécutée de façon à pouvoir réellement couvrir le besoin de l'organisation.

- En s'inspirant de la méthodologie ACTIVATE, adaptée pour l'implémentation de l'ERP intelligent SAP S/4 HANA, l'intégrateur pourrait se servir de la version test de l'ERP SAP Business One, utilisée dans le cycle commercial par les Consultants

Pre-sales pour effectuer des démonstrations au client de la solution dans le but de les convaincre de l'utilité de la solution et son importance dans l'organisation, pour exécuter des Tests avec les utilisateurs clés de l'ERP dans sa version standard et ce en phase d'initialisation du projet.

En effet, cela pourrait permettre à l'intégrateur d'observer les réactions des utilisateurs à la solution et construire un plan de formation et de basculement permettant de remédier aux problèmes et remarques posées en phases Tests pré-projet.

L'idée est de s'inscrire dans une démarche d'anticipation afin de connaître le profil des utilisateurs et leurs réactions initiales à la solution dans le but final de créer des plans de formation adaptés et de permettre d'améliorer le degré d'appropriation de l'outil par les utilisateurs.

- Il conviendrait également au final de contourner la rigidité imposée par la méthodologie AIP et permettre une certaine souplesse dans l'exécution des tâches et activités relatives à la conduite du projet.

Il serait intéressant de considérer l'envoi des questionnaires de récoltes d'information au préalable aux utilisateurs, juste après la réunion « Kick-Off » de lancement, de sorte à ce que les utilisateurs puissent les lire, y répondre et préparer à leur tour l'ensemble des informations complémentaires à apporter.

Cela les ferait impliquer dans le projet dès son lancement et permettrait aux consultants, lors de la tenue des ateliers de récolte d'information d'être plus dans l'échange, l'observation et peut-être même dans l'accompagnement dans l'exécution des tâches quotidiennes, ce qui permettrait d'avoir une analyse approfondie, plus pointue et une récolte d'informations très pertinente qui favoriserait la mise en cohérence de l'ERP avec les processus de l'organisation.

Le document de conception et la phase de récolte d'information sont d'une importance capitale et majeure pour la réussite du projet et surtout l'alignement des processus standards de l'ERP et les processus spécifiques de l'organisation, dans la mesure où ils constituent la base et le point de départ des travaux d'exécution des consultants sur la solution. Que cela soit du paramétrage, l'activation des add-ons ou encore du développement spécifique, une bonne compréhension du mécanisme de fonctionnement de l'entreprise, sa situation actuelle et son besoin réel permet de définir le périmètre fonctionnel avec exactitude et de décider des actions adéquates à mener lors de la construction de la solution mais également pour toutes les phases à venir, à savoir les tests, formations et plan de basculement.

Section 02 : Analyse des informations récoltées

Ayant ainsi clôturé la partie liée à la méthodologie de projet AIP suivie pour l'intégration de l'ERP SAP Business One, nous allons à présent nous focaliser sur les échanges tenus avec les consultants fonctionnels ainsi que l'entretien semi-directif conduit avec le Chef de Projet.

Le but de ces conversations était au final d'avoir le point de vue de l'équipe de l'intégrateur de la solution par rapport à l'alignement des processus standards de l'ERP et les processus spécifiques organisationnels, et de comprendre leur approche, leur vision, leur apport ainsi que les éventuels problèmes et freins à cet alignement qu'ils ont pu constater au fil des années d'expérience et du bon nombre de projets conduits.

2.1. Informations récoltées et idées retenues :

Nous allons donc, dans ce qui suit, recenser et analyser l'essentiel des informations et idées clés retenues lors de l'échange tenu avec le Chef de Projet :

Idée clé 01 : La maturité des processus de gestion est un prérequis pour les projets ERP.

- *« L'ERP en soi est un outil, et aujourd'hui on a une infinité d'outils de gestion pour les entreprises. L'outil sans la maturité de gestion ça ne sert à rien »*
- *« Aujourd'hui les entreprises doivent instaurer une organisation qui soit claire, bien définie et apporter par la suite une couche outillage pour pouvoir maintenir*

On comprend ainsi que selon le Chef de Projet, le lancement d'un projet d'implémentation d'un progiciel de gestion de type ERP nécessite une maturité dans les processus de gestion.

Cette maturité se traduit à la fois par une maîtrise parfaite et complète de l'ensemble des actions incluses dans les processus métiers ainsi qu'une définition claire des rôles et des responsabilités de l'ensemble des acteurs impliqués et leur impact.

Cette maturité pourrait servir à accélérer le processus d'implémentation et favoriser l'adoption de l'outil par les utilisateurs, dans la mesure où si ces derniers maîtrisent leurs processus métiers, ils pourront les expliquer et décrire avec clarté et sans ambiguïté aux consultants lors des phases d'analyse et de récolte d'informations, ce qui est important pour définir les actions à entreprendre lors de la construction de la solution.

De plus cette maturité et maîtrise des processus de gestion peut également faciliter la phase des Tests, lors laquelle les utilisateurs clés pourront détecter rapidement et avec exactitude si la solution répond au besoin réel de l'entreprise. Ce qui permettrait de corriger les erreurs et assurer un réel alignement entre les processus standards de l'ERP et les processus spécifiques de l'organisation.

Cependant, cette idée va l'encontre de l'hypothèse qui affirme que l'ERP peut accompagner l'entreprise à définir son organisation de par ses processus standards construits sur les meilleurs pratiques observés.

En effet, certaines entreprises dont l'organisation n'est pas clairement établie et/ou les processus de gestion doivent être réévalués et actualisés peuvent implémenter un ERP et adopter ses processus standards afin de redéfinir leur organisation et reconfigurer leurs processus.

Néanmoins, cette reconfiguration guidée par l'ERP peut être synonyme d'un énorme chamboulement au sein de l'organisation et si un réel programme de gestion de changement n'est pas établi et mis en place, le projet peut échouer.

Idée clé 02 : La valeur ajoutée de l'ERP est observée à l'usage

- « *L'ERP a une valeur ajoutée ENORME* »
- « *En suivant les étapes du cycle de projet, la motivation des équipes est à un niveau élevé au départ et une fois arrivés à la phase de basculement et d'utilisation, on observe un certain déclin* »
- « *En tant qu'intégrateur, nous adoptons une démarche bien claire pour accompagner nos clients dans l'utilisation de l'outil et pour s'assurer que le système reste à flot cependant la vraie valeur ajoutée de l'ERP ne peut être observée* »

La valeur ajoutée de l'ERP se décline en un certain nombre de points, que nous pouvons récapituler comme suit :

- En harmonisant et regroupant l'ensemble des informations dans une base de données commune, l'ERP facilite l'accès à l'information et élimine les nombreuses étapes, demandes et processus interminables pour l'obtention de l'information au sein de l'organisation.
- Il garantit à la fois l'harmonisation mais aussi la fiabilité, l'intégrité et la sécurité de l'information.
- Il permet de définir clairement les processus de gestion et les étapes à suivre dans l'exécution des tâches quotidiennes.
- Grâce à la standardisation des processus et la définition claire des rôles et responsabilités, les Managers pourront suivre et piloter leurs équipes efficacement.

Idée clé 03 : L'ERP peut constituer un réel avantage concurrentiel et impacter positivement la capacité de l'entreprise à créer de la richesse

- « *Avec SAP Business One, nous avons pu gagner en maturité de gestion et activer un suivi client plus rigoureux* »
- « *60% de temps gagné sur l'inventaire de stock auparavant réalisé manuellement* »

L'ERP, au-delà du fait de simplifier les tâches quotidiennes pour les collaborateurs, harmoniser les flux informationnels et optimiser les processus opérationnels, peut impacter directement la capacité de l'entreprise à créer de la richesse en augmentant son chiffre d'affaire et/ou en réduisant ses coûts opérationnels et peut donc ainsi constituer un réel avantage concurrentiel.

Une étude réelle dans ce sens n'a pas été conduite par l'intégrateur SDG Consulting Algérie mais une récolte de témoignages auprès de leurs clients a été effectuée dans le but de publier ces derniers comme « *Success Stories* » dans la revue du groupe.

En dehors des chiffres et pourcentages donnés, nous avons assisté au cours de notre recherche à une réunion avec un client du secteur pharmaceutique, actif dans la production des médicaments et la distribution des produits pharmaceutiques auprès des revendeurs en gros ainsi que les officines de pharmacie, qui affirmait qu'en ayant développé une plateforme E-commerce reliée à l'ERP SAP et mise à disposition de leurs clients, ça leur a permis d'augmenter leur chiffre d'affaire en offrant à ces derniers une solution qui leur permettait d'effectuer des commandes instantanément et de vérifier la disponibilité des produits demandés dans le Stock. Cela évitait donc à l'entreprise de perdre des parts de marché, de fidéliser ses clients et d'augmenter ainsi son chiffre d'affaire et améliorer sa qualité de service.

Idée clé 04 : Une même solution ERP peut être adaptée à plusieurs secteurs d'activité

- | |
|--|
| <p>- « <i>Absolument. Il existe deux options pour cela. La première c'est l'adaptation de l'ERP à la situation de l'entreprise et la deuxième c'est que l'organisation adopte l'outil dans sa version standard et s'y adapte</i> »</p> |
|--|

Cette adaptabilité constitue le cœur de l'alignement des processus standards de l'ERP et les processus organisationnels spécifiques.

En effet, l'ERP étant construit sur des modèles et des standards de gestion universels, étudiés et approuvés, est doté dans sa configuration d'une grande capacité d'adaptation, qui

se décline à la fois par la configuration, du paramétrage spécifique, l'ajout et activation des add-ons ou encore le développement spécifique.

Ces techniques peuvent être utilisées individuellement ou combinées, selon le contexte du client et son besoin réel. Cependant, un même ERP peut répondre aux besoins de sociétés de différents secteurs d'activités : banques, finances, services, agroalimentaire, pharmaceutique...etc.

Toutefois, un certain nombre de paramètres est à considérer et une étude approfondie de la situation réelle du client ainsi que le cadre dans lequel s'inscrit le projet d'implémentation de l'ERP sont importants afin de déterminer le périmètre fonctionnel et les actions concrètes à entreprendre.

Naturellement, lorsqu'un effort supplémentaire est à prévoir sur le travail d'adaptation de l'ERP à la situation de l'entreprise, soit par le développement ou le paramétrage spécifique, le coût du projet augmente, ainsi que les temps d'exécution et les délais de livraison. Cela implique également une augmentation dans la charge de travail des consultants ainsi qu'une gestion et un pilotage plus laborieux.

L'intégrateur peut avoir tendance à défendre avec ferveur la version standard de l'ERP et peut également parfois s'inscrire dans une démarche commerciale, dans le but d'imposer les standards de l'ERP, basés et construits selon les meilleures pratiques de gestion observées à l'échelle internationale, pour ainsi au final alléger la charge du travail et pouvoir consacrer du temps à d'autres projets en cours.

Cette démarche est une réalité et il est naturel pour tout intégrateur, SDG Consulting Algérie ou autre de s'y inscrire à un moment ou à un autre, mais il est important à noter que cela limite le projet et impacte négativement l'atteinte d'une congruence et d'un meilleur alignement entre les processus standards de l'ERP et les processus de l'organisation.

L'intégrateur peut et doit s'inscrire dans une démarche de conseil, de compréhension de besoin et d'accompagnement à l'adoption de l'outil par les utilisateurs et l'amélioration du degré d'appropriation de l'ERP par ces derniers.

Idée clé 05 : L'ERP permet de clarifier les responsabilités et gérer les risques internes de vols et/ou détournements

- *« La construction d'un ERP est basée sur des standards, donc des flux bien définis et étudiés. Ce qui peut poser problème, c'est lorsqu'on trouve dans certaines entreprises des personnes qui ont plusieurs casquettes. Par exemple, nous avons connu un cas où le gestionnaire de stock agissait également en tant que commercial. Dans les règles et bonnes pratiques de gestion, cela ne devrait pas être. On ne peut avoir la même personne pour créer les bons de commandes et l'exécution de la livraison »*

- *« L'ERP implique que chaque personne soit tributaire d'une certaine responsabilité liée à son poste »*

Un des grands avantages de l'adoption de l'ERP est la clarification des rôles et des responsabilités. Qu'importe la méthode choisie pour atteindre l'alignement entre les processus de l'ERP et ceux de l'organisation, que cela soit par du paramétrage ou du développement spécifique, l'ERP garantit une définition bien claire des rôles et des responsabilités de chaque collaborateur de l'entreprise. Cela passe principalement par les licences.

En effet, au-delà du service d'implémentation de la solution, son utilisation passe par l'acquisition des licences. Ces dernières sont incluses dans le prix d'intégration de la solution communiqué au client et permettent de déterminer les limites de l'utilisation de la solution.

Ces limites-là permettent de déterminer le champ d'action de chaque utilisateur sur le logiciel et définissent donc ainsi leurs rôles.

Une licence par définition, dans le domaine informatique, est un contrat entre un éditeur et un utilisateur, mis en place afin de déterminer les conditions dans lesquelles la solution développée peut être utilisée, modifiée ou diffusée.

L'ERP SAP Business One est basé sur un modèle de licence d'utilisateur nommé, dans lequel chaque licence est attribuée à un nom d'utilisateur spécifique. Un utilisateur nommé est un employé d'un client, d'une filiale ou d'une entreprise tierce, qui est autorisé à accéder, directement ou indirectement, au logiciel SAP Business One sous licence.

Les licences SAP Business One sont représentées dans la figure suivante :

Tableau 3. Licences SAP Business One

Pack Basic	Pack Professionnel	Pack Utilisateur financier	Pack Utilisateurs CRM
Abonnement : mensuel/annuel	Abonnement : mensuel/annuel	Abonnement : mensuel/annuel	Abonnement : mensuel/annuel
<u>Modules accessibles</u>	<u>Modules accessibles</u>	<u>Modules accessibles</u>	<u>Modules accessibles</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Finance • CRM • Ventes • Achat • Inventaire • Nomenclatures 	<ul style="list-style-type: none"> • Administration • Finance • CRM • Ventes • Achat • Gestion bancaire • Inventaire • Production • Gestion des services • Ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Finances • Aspects commerciaux • Aspects achats • Gestion bancaire • Aspects d'inventaire • Aspects de fabrication 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Ventes • Aspects achats • Aspects d'inventaire • Aspects de fabrication • Gestion des services
Version Mobile comprise	Version Mobile comprise	Version Mobile comprise	Version Mobile comprise

Source : Tableau établi par nous-même

Idée 06 : La standardisation des processus n'est pas quelque chose de péjoratif

- « *C'est un terme qui, en réalité, a une valeur ajoutée pour les entreprises qui ne sont pas dans les standards de gestion* »
- « *Les standards ERP sont étudiés et approuvés par les organismes dédiés et l'ensemble des éditeurs* »
- « *Le processus Achats est universel, pareil pour la gestion des stocks, hormis quelques petites particularités pour certains secteurs d'activité qui sont paramétrables et configurables sur la solution, certains processus restent les mêmes* »
- « *Cette adaptation s'exécute soit par du paramétrage spécifique, soit par du développement informatique* »

Sans adoption de l'ERP, les entreprises ont tendance à être équipées d'une infinité d'outils et solutions logicielles pour gérer les activités quotidiennes relatives à chaque département. Pour faire le lien entre ces dernières et assurer une communication et une diffusion d'informations entre les différents départements, deux scénarios sont envisageables :

- La première revient à ressaisir les informations autant de fois que nécessaire.
- La deuxième revient à assurer l'interfaçage entre ces différents logiciels via des API, ce qui signifie du développement et du code informatique.

On constate alors dans ce cas une redondance dans les données saisies ainsi que des erreurs et des incohérences dans les informations utilisées et partagées. Dans le cas d'un interfaçage, les mises-à-jour ne sont, en règle général, pas exécutées simultanément, ce qui peut causer problèmes et incohérences dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

L'ERP offre un environnement de travail standardisé et homogénéisé pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il permet d'assurer la connectivité et le suivi de tous les processus de bout-en-bout et une saisie automatique des données financières dans les écritures comptables.

Le commercial renseigne une commande client comportant les données nécessaires à son traitement, cette demande, peut être récupéré par le gestionnaire de stocks pour la transformer en un déstockage et planifier sa livraison par un bon de livraison. Les données de la facture générée sont automatiquement inscrites dans les écritures comptables adéquates.

Cette standardisation et harmonisation des flux opérationnels permet à l'entreprise d'améliorer sa performance, de maîtriser ses flux et d'avoir ainsi par la suite une gestion et un suivi détaillé.

Idée 07 : L'ERP subira toujours un certain degré d'adaptation

- *« Même si le projet est orienté vers une adoption des standards ERP par le client, un certain degré d'adaptation et voire même de développement sera toujours nécessaire, comme c'est le cas pour les documents d'entrée et sorties : bons de commande, bons de livraisons...etc.*
- *« Ce degré d'adaptation au secteur d'activité, même s'il est infime, il reste toujours*

Il existe, bien entendu, deux principales méthodes pour assurer l'alignement des processus standards de l'ERP à ceux de l'organisation, qui lui sont propres et spécifiques. L'entreprise fait le choix entre une adoption de l'ERP et ses processus standards ou une adaptation de l'ERP à sa situation et son besoin réel.

La première solution passe par du paramétrage tandis que la deuxième s'exécute par le biais du développement informatique spécifique.

Cependant, même si l'entreprise choisit d'adopter l'ERP et de suivre ses règles et processus de gestion, une partie de développement informatique, avec l'ERP SAP Business

One est toujours à prévoir. Cela rentre en jeux lors de la customisation des documents d'entrées et de sorties, utilisés par l'entreprise dans ses activités quotidiennes, comme les bons de commande, les bons de livraison...etc.

Il existe également une technique pour faire adapter l'ERP à la situation de l'entreprise, souvent négligée ou peu évoquée, qui s'agit du paramétrage spécifique.

Le paramétrage spécifique passe par la configuration d'un module standard de l'ERP de sorte à ce qu'il soit utilisé et réponde à un besoin autre que celui pour lequel il a été conçu au départ. Exemple : le module gestion de projet configuré pour la gestion de la production.

Idée 08 : Les compétences du consultant ont un impact réel sur l'avancement du projet et sa réussite

- *« Le consultant technique deviendra technico-fonctionnel au fil de l'expérience. Typiquement, ils sont issus de formation technique IT. Dans le cadre de l'ERP SAP Business One, on privilégie cette configuration-là »*
- *« Au final, il n'existe pas de profil type ou idéal pour être Consultant Fonctionnel, il faut avoir une facilité d'apprentissage et une grande capacité de travail. J'ai connu des consultants fonctionnel SAP excellents dans leur métier, issus de*

Dans le cadre des projets ERP SAP, Business One en l'occurrence, il existe deux principaux types de consultants qui interviennent : des consultants techniques et des consultants fonctionnels.

Les consultants techniques ont une compréhension et maîtrise de tout l'aspect technique IT lié à l'ERP. Généralement issus d'écoles d'ingénieurs ou de formation Bac +5 dans le domaine Informatique/IT. Ils sont chargés de conduire l'ensemble des tâches techniques rentrant dans le cadre du projet d'implémentation ERP ; code et développement informatique, installation des serveurs, préparation de la mise en production de la solution, installation système...etc.

Les consultants fonctionnels ont une vision transversale de l'entreprise et l'ensemble de ses métiers et interviennent dans les phases de collecte d'information, d'analyse, de paramétrage et construction de la solution. Doté d'une double vision, à la fois technique qui leur permet la compréhension de l'ERP et ses modules et Business pour assurer une bonne compréhension des mécanismes de fonctionnement des clients et assurer une fluide communication avec ces derniers, les consultants ont un rôle important dans la réussite des projets ERP et l'atteinte d'une congruence entre l'ERP et l'entreprise cliente. Ils sont chargés d'effectuer le travail et mener l'ensemble des actions nécessaires pour la collecte des besoins, la construction de la solution et la formation des utilisateurs.

De ce fait, leur écoute, attention et compréhension des besoins exprimés par les utilisateurs clés sont cruciales pour une construction adéquate de la solution ERP. Leurs Soft-skills et aisances relationnelles doivent être très développées afin de mettre les utilisateurs à l'aise lors de toutes les phases les impliquant dans le projet pour assurer une réelle et bonne compréhension des informations partagées.

Idée 09 : La non-implication de la direction générale, la résistance au changement et la perte de pouvoir sont des facteurs de risques et d'échec des projets ERP

- *« On essaie toujours d'engager au mieux la direction générale. Le fait que le projet ne soit pas porté et mené par cette dernière est facteur de risque et d'échec »*

- *« Un deuxième élément relevant des risques peut être lié aux collaborateurs, qui parfois peuvent ne pas être très adeptes du changement soit par nature soit à cause de leur âge. Il faut le dire, c'est une réalité »*

- *« Une fois l'ERP installé, on remarquera une perte de pouvoir chez certaines personnes. Par exemple un Financier qui, dans l'ancienne organisation, était responsable de la validation des chèques avant signature par le premier responsable. Sur l'ERP ce premier responsable reçoit une notification du collaborateur relative à la validation d'un chèque et ce dernier n'a plus qu'à appuyer sur un bouton »*

Comme tout projet, l'implémentation d'un ERP au sein d'une entreprise peut être exposé à un certain nombre de risques qui peuvent impacter négativement son déroulement.

Pour l'intégrateur SDG Consulting Algérie, les principaux facteurs pouvant constituer des risques d'échec du projet peuvent être recensés comme suit :

- L'ERP est un projet de nature stratégique au sein de l'entreprise car il l'impacte à tous les niveaux et chamboule son mécanisme de fonctionnement en entier. C'est pourquoi la Direction Générale doit impérativement porter le projet et désigner un sponsor en interne pour défendre sa légitimité. Sans l'implication de la DG, le projet ERP au sein de l'entreprise est voué à l'échec.
- La culture d'entreprise et l'esprit de ses collaborateurs sont également des facteurs importants pouvant impacter le projet et sa réussite. Ces derniers représentent les utilisateurs finaux de l'ERP et leurs réactions face au nouveau système sont déterminantes pour juger et qualifier la réussite du projet. Il existe des collaborateurs pas très adeptes du changement qui souhaitent rester sur leurs anciennes solutions et anciens systèmes, d'autres qui éprouvent une certaine réticence à la technologie et une difficulté d'adaptation aux nouveaux outils soit par nature et tempérament ou pour cause d'âge.

Ces facteurs de risques nécessitent une considération particulière de la part de l'intégrateur et impliquent à ce dernier la mise en place d'un programme de formation adéquat et adapté aux besoins et aux niveaux des utilisateurs ainsi que la proposition d'un service de support, d'une durée déterminée, suite au Go-Live et au basculement vers le nouveau système afin d'accompagner les utilisateurs dans l'adoption de la solution dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Idée 10 : Il est plus difficile pour les entreprises existantes depuis plusieurs années de s'aligner à l'ERP

- *« Quand l'entreprise dispose d'une configuration et d'une organisation bien claire, enracinée depuis des années et dispose également d'une forte culture d'entreprise, il est difficile de la faire aligner à l'ERP »*

Lorsqu'il est question de choisir la technique à adopter pour assurer l'alignement entre l'ERP et les processus spécifiques de l'entreprise, un facteur important est à prendre compte. Il s'agit de l'âge et de la maturité de l'entreprise.

En effet, lorsqu'une entreprise existe depuis plusieurs années et dispose d'une organisation clairement définie et d'une position sur le marché bien maintenue et dont les collaborateurs et postes à responsabilités sont occupés par les mêmes personnes et qu'une forte culture d'entreprise s'y ressent, il est généralement difficile d'imposer l'ERP à cette dernière, qui jouit déjà d'une maturité dans ses processus de gestion et d'une vision claire sur son organisation et son développement sur le court, moyen et long terme.

Dans ces cas-là, il est souvent préférable pour l'intégrateur de rapprocher au maximum la solution ERP de la configuration de l'entreprise et faire en sorte qu'elle s'y colle et réponde parfaitement à son besoin.

Autrement, cela pourrait conduire à l'échec du projet et son abandon ou à une forte résistance au changement de la part des collaborateurs qui tiennent à leur organisation et leurs mécanismes de fonctionnement et souhaitent apporter l'ERP simplement comme couche outil pour supporter leurs activités quotidiennes.

CONCLUSION

Au travers de notre recherche et notre enquête sur terrain au sein du cabinet SDG Consulting Algérie, nous avons pu observer et comprendre le cœur de métier d'un cabinet de conseil spécialisé en Systèmes d'information et son rôle dans la réussite des projets ERP, l'alignement des processus de gestion et l'appropriation de l'outil par les utilisateurs.

Nous avons également pu réaliser la place prépondérante que prennent les ERP au sein des unités opérationnelles, ainsi que l'impact réel qu'ils peuvent avoir sur les métiers. Ils constituent progressivement la colonne vertébrale des systèmes d'information des entreprises et deviennent de plus en plus nécessaires car la gestion et le traitement de l'information, dans nos sociétés, et plus particulièrement au sein des entreprises sont en constante mutation.

Les entreprises sont dans l'obligation d'harmoniser leurs flux informationnels et rendre cette matière première – l'information – accessible, fiable et actionnable. Les ERP permettent exactement cela et l'entreprise pourra accroître sa compétitivité par l'acquisition choisie, la juste configuration, le plein déploiement et la bonne utilisation de la solution ERP.

L'entreprise doit faire de l'ERP un réel projet stratégique, la technologie doit devenir un catalyseur ; il ne s'agit même plus de dire qui d'entre la solution ERP ou l'entreprise doit s'aligner à l'autre, mais plutôt de s'assurer qu'elles sont toutes les deux alignées de façon adéquate. Il s'agit certes d'un investissement important, lourd et conséquent, mais en bien des situations, est nécessaire.

Au-delà de l'aspect technique de la solution, l'implémentation de l'ERP reste un projet comme tout autre qui s'inscrit dans le cadre organisationnel d'une entreprise. De ce fait, l'alignement implique bien des paramètres et des considérations, à la fois de la solution, des acteurs impliqués et des méthodologies suivies.

Pour nous, l'alignement des processus standards des ERP et des processus organisationnels spécifiques est synonyme à la fois de la réussite du projet d'implémentation, d'une construction correcte de la solution, répondant au besoin exprimé, mais aussi et surtout d'une utilisation quotidienne et réelle de l'ERP par les collaborateurs de l'entreprise, se traduisant en une appropriation de l'outil.

Suite à notre recherche et notre analyse, nous pouvons regrouper les déterminants de cet alignement dans les deux grandes catégories suivantes : les personnes et les processus.

1. Les personnes :

Pour que l'alignement des processus de gestion soit atteint et qu'une réelle congruence entre l'ERP et l'entreprise soit créée, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs et personnes impliquées soient conscientes de l'ampleur du projet, sa signification ainsi que son impact sur l'organisation.

Du côté de l'intégrateur, les consultants, et plus précisément les consultants fonctionnels ont un rôle important dans l'atteinte de cet alignement.

- En premier lieu, leur niveau de connaissances métiers et degré de maîtrise des ERP peuvent impacter positivement ou négativement le projet.

Une vision et une compétence doubles sont une nécessité pour pouvoir occuper ce poste et mener à bien l'ensemble des missions qui lui sont liées. Une vision transversale sur les entreprises et leur mécanisme de fonctionnement leur permettront de comprendre facilement les informations et explications fournies par les utilisateurs clés. Une curiosité et une ouverture aux métiers et aux différents secteurs d'activité leur permettront également de se sentir plus à l'aise à aborder les différents projets.

- De plus, une compréhension et maîtrise de l'ensemble des processus et étapes de configuration de la solution ERP sont nécessaires, c'est pourquoi il est préférable d'affecter un binôme Senior/Junior pour chaque module/département.

- Au-delà des compétences métiers et techniques, un ensemble de compétences dites « *soft* » sont d'une grande nécessité, notamment lors des phases de collecte d'information et de rédaction du Business Blue-Print. Une aisance relationnelle et une facilité de communication leur permettront de mettre à l'aise leurs interlocuteurs qui, naturellement, s'investiront davantage dans l'échange et veilleront à fournir les informations de la façon la plus exacte et explicite possible. Ces compétences leur seront également utiles lors des phases de formation et de support, dans la mesure où les apprenants n'auront plus de complexe à poser les

questions qu'ils se sentent à poser ou à dire qu'ils n'ont pas saisi telle ou telle chose.

Du côté du client, ou de l'entreprise qui implémente la solution ERP, les utilisateurs du progiciel et leur degré d'appropriation de l'outil déterminent également l'atteinte de l'alignement entre les processus de gestion de l'ERP et ceux propres à l'organisation.

- Leur rapport aux nouvelles technologies et au changement est déterminant pour qualifier la réussite du projet ERP au sein de l'organisation. Lorsque les collaborateurs de l'entreprise s'habituent à leurs façons de faire et refusent de coopérer lors des sessions de formation et/ou de support, il sera difficile de garantir un usage réel et efficace de la solution, en dépit du fait qu'elle soit construite et configurée adéquatement.
- La résistance au changement est un phénomène bien réel au sein des organisations et une considération de cet aspect est importante lors de la préparation d'un projet aussi important que l'implémentation d'un ERP. C'est pour cela qu'un plan de communication doit être mis en place adéquatement, en détectant les points réels sur lesquels l'effort se doit d'être accentué afin de préparer le terrain convenablement.
- De plus, les projets ERP ne se terminent pas au basculement mais nécessitent un réel effort d'accompagnement, de support et d'assistance lors des premiers mois. Les cabinets et intégrateurs se doivent donc de proposer ce service et de l'inclure dans le plan projet et veiller à son exécution.

Ainsi, l'âge, le rapport aux technologies et la gestion du changement sont autant de facteurs humains pouvant impacter la réussite des projets ERP et l'alignement de leurs processus standards aux processus organisationnels spécifiques.

L'ERP au sein de l'entreprise est un projet de nature stratégique, cela ne fait aucun doute, c'est pourquoi ce dernier se doit impérativement d'être porté par la Direction Générale, qui

suivra le projet et aura la légitimité nécessaire pour veiller à faire impliquer l'ensemble des acteurs et utilisateurs dans le projet.

2. Les processus :

Pour garantir un réel succès du projet en assurant l'alignement entre les ERP et les organisations, le processus et méthodologie suivie pour la conduite du projet doit permettre l'atteinte de cette congruence et l'entreprise doit disposer d'une certaine maturité dans ses processus de gestion.

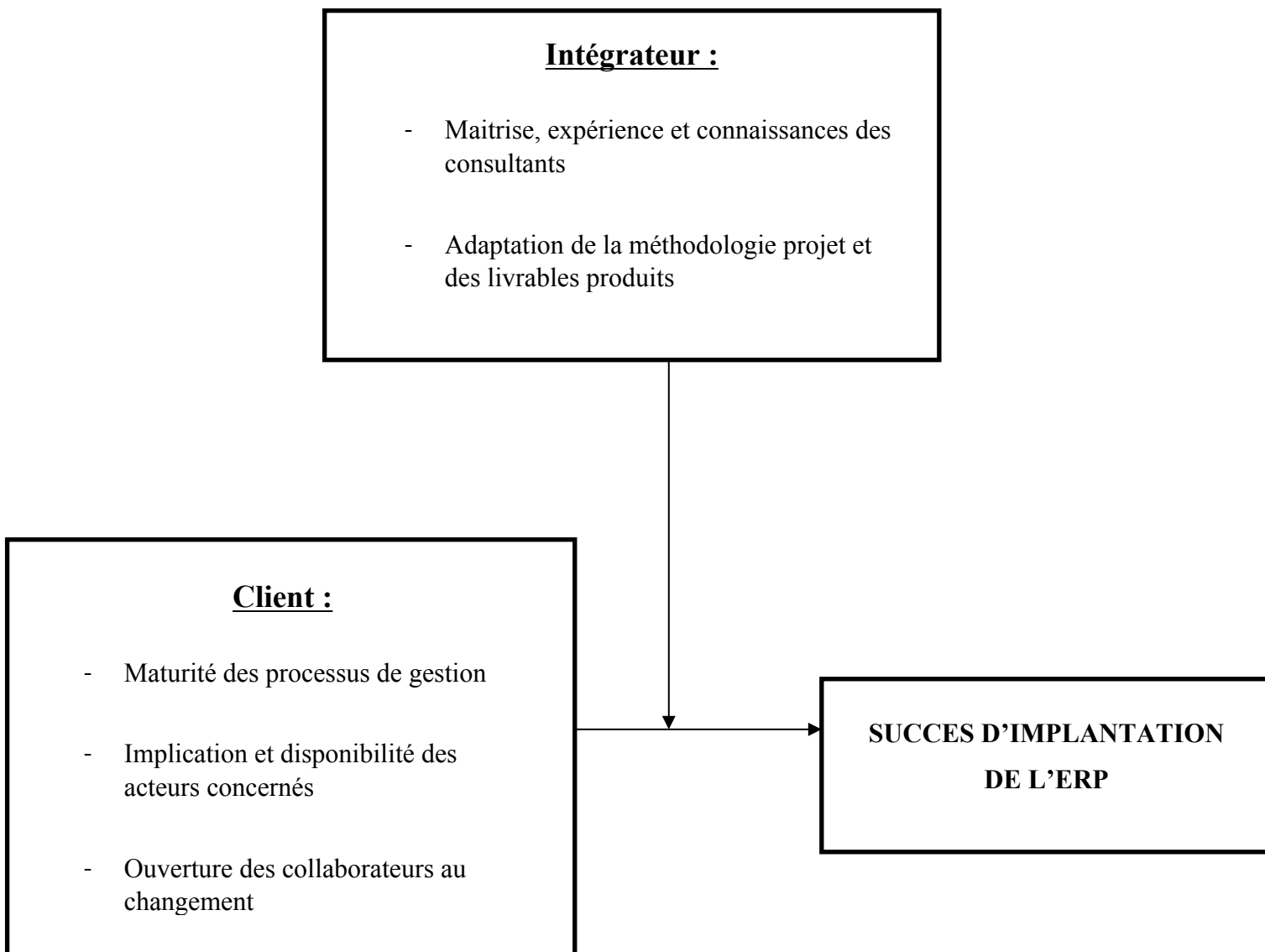
- La méthodologie suivie, en l'occurrence AIP dans le cas des projets ERP SAP Business One, doit permettre d'éviter les maux de la rigidité tout en bénéficiant des atouts de la rigueur. Une certaine agilité doit être permise et une adaptation entière des livrables et documents utilisés doit être effectuée, à chaque secteur d'activité, pour s'assurer de récolter les informations pertinentes et réellement utiles pour la construction de la solution.

Il faut également être très précis et pointilleux lors des sessions d'échanges, de récolte et d'analyse. De plus, les programmes de formation doivent être réellement adaptés aux besoins des utilisateurs et leur niveau.

Un accompagnement post-projet est nécessaire pour assurer une transition fluide entre l'ancien système et le nouvel ERP implémenté.

- L'entreprise doit disposer d'une organisation claire et veiller à respecter les bonnes pratiques et règles de gestion dans ses processus.
Une définition claire des rôles et responsabilités de l'ensemble des collaborateurs est également un prérequis pour l'adoption de l'ERP.

Voici donc le modèle d'alignement des processus standards de l'ERP et les processus spécifiques organisationnels auquel notre travail nous a conduit :



Le but n'étant absolument pas de contrer ou de critiquer le modèle de Hong et Kim, établi en 2002, mais simplement d'y apporter une autre vision, centrée non pas sur la technique à utiliser sur l'ERP mais plutôt sur les acteurs impliqués.

Evidemment, il s'agit d'un travail s'inscrivant dans le cadre d'une formation de Master et l'ambition du présent document est bien loin d'établir un modèle ou de proposer une approche pour assurer la réussite des projets d'implémentation des ERP dans les entreprises mais simplement d'essayer d'y apporter une vision et une contribution aux recherches déjà faites.

Nous concédons que notre recherche souffre de certaines limites. Tout d'abord le fait qu'elle ne soit centrée que sur un seul type d'ERP chez un seul intégrateur, sans réel comparatif établi avec un autre type d'ERP, ainsi que de par le manque d'échange réel et de recherche chez le client adoptant la solution. Ces résultats et constats partent simplement des recherches et entretiens tenus avec l'équipe de l'intégrateur, mais nous estimons néanmoins qu'ils peuvent constituer une piste de départ pour de futurs travaux de recherches dans le domaine.

BIBLIOGRAPHIE

Références bibliographiques

Les ouvrages

- YOSSI GAL TOMAS J-L., 2011, ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement, 6ème édition, DUNOD, Paris.
 - C. MORLEY, Management d'un projet système d'information, Ed 8, DUNOD, 2016, 512p.
 - AUTISSIER D. et MOUTOT J-M., 2003, Pratiques de la conduite de changement, comment passer du discours à l'action, DUNOD, Paris.
 - BLONDEL F., 2009, Bien gérer avec un ERP, DUNOD, Paris.
 - CAMPENDHOUDT L.V., QUIVY R., 2011, Manuel de recherche en sciences sociales, 4ème édition, DUNOD, Paris.
 - FREYSSINET –DOMINJON J., 1997, Méthodes de Recherche en Sciences Sociales, Collection AES, Paris.
 - LEQUEUX J-L., 2008, Manager avec les ERP, 3ème édition, Groupes EYROLLES, Paris.
 - MBENGUE A., 2001, Posture paradigmatique et recherche en management stratégique, Vuibert, Paris.
 - MORLEY C., GILLETTE Y. et BIA FIGUEIREDO M., 2011, Processus métier et SI : Evaluation, Modélisation, Mise en œuvre, 2ème éditions, DUNOD, Paris.
 - ROBBINS S., DECENZO D et GABILLIET P., 2009, Management (l'essentiel des concepts et des pratiques), 6ème édition, NEX HORISON, Paris.
 - SAVALL H., ZARDET V., 2010, Maitriser les coûts et les performances cachés, 5ème édition, Economica, Paris.
 - THIETART R., 2007, Méthodes de recherche en management, DUNOD, Paris. 70
- Bibliographie

- WACHEUX F., 1996, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Économica, Paris.

Les articles

- « Les dynamiques de l’alignement : Analyse et Evaluation (Cas de l’ERP) », JOUIROU N. KALIKA M. CREPA, Centre de Recherche en Management & Organisation, Dauphine Recherches en Management - CNRS UMR7088, Université Paris Dauphine, France.
- « L’impact de l’alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle : Cas des compagnies d’assurance et mutuelle marocaines », ATTAR, H. et ZAHI, J. Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Economique (LM2CE), Université Hassan 1er - FSJES, Settat-Maroc
- « Alignement des processus ERP et des processus organisationnels : Le cas du processus commercial d’une entreprise », MEZGHANI K. et MEZGHANI L. eJournal of Digital Enterprise, Issue 19, Décembre 2007

Sites web

Partneredge.sap.com

ANNEXE

Guide d'entretien :**ERP dans les entreprises :**

- Selon vous, en quoi se traduit l'impact d'un ERP sur le Business et l'organisation d'une entreprise ?
- Quelle est la VA ajoutée d'un ERP pour l'entreprise et pensez-vous qu'il peut constituer un avantage concurrentiel ?
- Pensez-vous qu'un modèle d'ERP peut réellement convenir à des entreprises de secteurs d'activités différents ?
- L'ERP est-il une nécessité aujourd'hui au sein des entreprises ?

ERP et Business Process :

- Dans quelle mesure est-ce que l'ERP permet de standardiser les processus ? cette standardisation se traduit par quoi réellement ?
- La standardisation des processus, selon vous, est-ce une bonne chose pour l'organisation ?
- Est-ce que deux organisations d'un même secteur d'activité peuvent réellement avoir un même modèle de processus métiers ?
- Les processus standardisés n'est-ce pas un mythe pour vous ?

ERP et adaptation :

- Quels sont les critères à prendre en compte pour décider de la démarche à adopter ? si l'ERP s'adapte à l'entreprise ou si l'entreprise adopte l'ERP ?
- Selon vous, quels sont les risques auxquels se confronte une entreprise quand elle décide d'adopter l'ERP en son entièreté et suivre ses configurations et processus standards ?
- Avez-vous eu de nombreux projets d'implémentation rentrant dans ce cas de figure ? selon vous, ont-ils été faciles à mener ? Et ces risques-là, avez-vous apporté une quelconque contribution à leur atténuation ou même gestion ?
- Quels sont les risques liés à l'adaptation de l'ERP à la situation spécifique de l'entreprise ?
- Comment arrive-t-on à exécuter cette adaptation ? quelles sont les actions concrètes ?

ERP et méthodologie d'implémentation :

- Existe-t-il une méthode généraliste et standard pour ce type de projet ? Si oui, quels en sont les étapes ? Si non, devrait-il y en avoir selon vous et pourquoi ?
- En quoi la méthodologie suivie et adoptée peut-elle impacter la réussite ou non du projet ?
- Privilégiez-vous une rigidité ou plus de souplesse dans la conduite des projets ERP ?
- Quelles failles reprochez-vous à la méthodologie AIP ?

Profil consultant :

- Selon, quel est le profil idéal pour une carrière en tant que consultant ?
- Quelles sont les compétences et qualités à avoir ?
- Le profil du consultant et son degré de maîtrise et connaissance, peut-il réellement impacter un projet et sa réussite ? Dans quelle mesure ?

SAP SAP et le marché algérien :

- Pensez-vous, selon votre expérience et les projets conduits, que les entreprises algériennes et leur culture sont faites pour l'adoption des ERP ?
- Quels sont les prérequis d'une entreprise pour adopter un ERP ?
- Est-ce que finalement les best practices de SAP ne sont-elles pas trop avancées pour le marché algérien ?