

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM**

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE

**L'impact de la mise en place de l'ERP sur la
fonction commercial**

CAS : Tonic Industrie

Etudiante :

M^{ème} CHIBANE Asma

Encadreur :

M.GOURINE Reda

04ème promotion /Juin 2016

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM**

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE

**L'impact de la mise en place de l'ERP sur la
fonction commercial**

CAS : Tonic Industrie

Etudiante :

M^{eme} CHIBANE Asma

Encadreur :

M.GOURINE Reda

04ème promotion /Juin 2016

Remerciements

J'exprime ma grande reconnaissance à mon promoteur M.GOURINE Reda. Pour avoir accepté de diriger mon travail, ainsi que pour ses conseils et ses orientations.

Je tiens également à remercier tout le corps enseignant et le personnel de l'ensm ainsi l'école nationale supérieure des statistiques et économie appliquée. En particulier les bibliothécaires.

Je souhaite également témoigner ma reconnaissance à mes tuteurs de stage, Monsieur MERZOUK Mestapha, le Président Directeur Générale de l'entreprise nationale TONIC-industrie. Ainsi, Mme Hamoudi & Mme Aouchar. Qui ont su, par leurs conseils et leurs disponibilités, rendre cette période de formation très constructive. Je les remercie pour avoir suivi mon travail durant cette alternance avec beaucoup d'attention. Ma grande reconnaissance à tous les commerciaux et informaticiens qui m'ont permis de réaliser mes entretiens.

Je remercie particulièrement Mlle Moussaoui lamia . FOURAR Imene, et mes très chères amies Amina, Ikrame, Manel et Halla de m'avoir encouragé.

Enfin, je remercie mes parents qui m'ont toujours soutenue et toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de mon modeste travail. Mes profonds et sincères remerciements.

Merci :

C.H.B.H.N.E. Asma

SOMMAIRE

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : le cadre méthodologique et le contexte historique.....	04
Section 1 : le cadre méthodologique de l'étude.....	06
Section 2 : la présentation de l'organisme d'accueil.....	12
Section 3 : présentation de système d'information de Tonic Industrie.....	19
Chapitre 2 : Diagnostic et enseignements.....	25
Section 1: présentation de projet de la mise en place de progiciel de gestion intégré.....	27
Section 2 : étude de l'existant.....	32
Section 3 : synthèse et les enseignements	54
Conclusion générale	67

Liste des Tableaux

Tableau 1. Effectif de la DSI.....	17
Tableau 2. Condition du travail.....	54
Tableau 3. Organisation du travail	55
Tableau 4. Communication, concertation et coordination.....	57
Tableau 5. Gestion du temps	58
Tableau 6. Formation intégrée	59
Tableau 7. Mise en place de la stratégie.....	60

Liste des Encadrés

Encadré 1. Mauvaise connexion internet	34
Encadré 2. Problèmes de réseau.....	34
Encadré 3. Manque d'imprimantes	35
Encadré 4. Manque d'outils informatique.....	35
Encadré 5. l'ambiance de travail est perturbée à cause de manque de promotion et primes.....	35
Encadré 6. manque de transport personnel.....	36
Encadré 7. manque de logistique et navettes.....	36
Encadré 8. commerciaux toutes la journée face aux ordinateurs pour la double saisie	37
Encadré 9. Certaines taches sont assurées en double	37
Encadré 10. La fonction exportation est indépendante de la commerciale	38
Encadré 11. Manque de procédures de travail commercial.....	38
Encadré 12. Plusieurs impressions et beaucoup de déchets en papier	39
Encadré 13. Manque d'information liée à la production et le stock.....	39
Encadré 14. 3C entre la direction commerciale et la DSI	40
Encadré 15. manque de rigueur dans la remontée d'information.....	41
Encadré 16. difficulté de communication avec EGC	41
Encadré 17. Délais de réponse tardive du prestataire.....	42
Encadré 18. Retards des opérations et délais de livraison.....	43
Encadré 19. Retards des opérations et délais de livraison.....	44
Encadré 20. Retards des opérations et délais de livraison.....	44
Encadré 21. inadéquation formation emploi	45
Encadré 22. manque de compétence de pilotage.....	46
Encadré 23. programme de la formation non satisfaisant	46
Encadré 24. localité de la formation non satisfaisante	47
Encadré 25. mauvaise programmation des formations	48
Encadré 26. besoin de formation en système d'information	48
Encadré 27. l'abandon de l'ancien logiciel et le passage direct à l'utilisation de progiciel est une obligation.....	49
Encadré 28. un changement organisationnel.....	49
Encadré 29. Manque d'informations.....	50
Encadré 30. écart et anomalie	51

Encadré 31. difficulté de la mise en place de projet ERP	51
Encadré 32. La lenteur dans la mise en place d'ERP	52
Encadré 33. Inquiétude à propos de la stratégie.....	52
Encadré 34. Difficulté à conceptualiser les activités spécifiques de Tonic.....	53

Liste des abréviations

BL : Bon De Livraison

CA : Chiffre D'affaire

CIGREF : Club Informatique Des Grandes Entreprises Françaises,

DC : Direction Commerciale

DCGO : Direction Contrôle De Gestion Et Organisation

DG 03C : Communication-Coordination Concertation

DG : Direction Générale

DSI : Direction Système D'information

EPE: Entreprise Publique Économique

ERP: Entreprise Ressource Planning

GMAO : Gestion De Maintenance Assistée Par Ordinateur

GPAO : Gestion De Production Assistée Par Ordinateur

GRH : Gestion Des Ressource Humaines

ISEOR: Institue De La Socio-Economie Des Entreprises Et Organisations

OF : Ordre De Fabrication.

PDG : Président Directeur Générale

PGI: Progiciel De Gestion Intégrée

PH.T : Phrase Témoin

RH : Ressource Humaines

SARL : Société A Responsabilités Limitées

SI : Système D'information

SPA: Société Par Action

TDB : Tableau De Bord.

Résumé

De nos jours, l'ERP occupe une place prépondérante et stratégique au niveau des entreprises de différents secteurs, il constitue progressivement la colonne vertébrale des systèmes d'information. Sauf que sa mise en place est désormais compliquée ; risquée et son exploitation par les différents utilisateurs demeure très problématique ; dont la phase de déploiement est souvent dite alambiquée, à cause des difficultés d'intégration et les résistances aux changements, qui engendrent des baisses de niveau de productivité et des dysfonctionnements qui rendent éventuellement l'entreprise dans une situation critique.

L'objet de notre mémoire, porte sur l'étude d'impact de la mise en place de PGI –PURSANG- sur la fonction commerciale au niveau de Tonic Industrie, à travers la structure des catégories de dysfonctionnements développées par l'ISEOR, observés à travers six thèmes, afin de promouvoir à des enseignements qui peuvent être utiles à la réussite du projet PURSANG de Tonic Industrie.

Mots clés: PGI (Progiciel de Gestion Intégré), système d'information, résistances aux changements, dysfonctionnements

Abstract

Nowadays ERP occupies a strategic place and plays a key role within companies in different sectors; it gradually represents the backbone of information system. Except that its implementation is now complicated, risky, and its operation by different users remains problematic, in which the deployment phase is often known as convoluted, because of integration difficulties and resistance to change that cause a dysfunction and a reduction in the level of productivity; which eventually put the company in a critical condition.

The purpose of this work focuses on studying the ERP -PURSANG- implementation impact, on the commercial function at Tonic industry, through the categories of dysfunctions developed by ISEOR observed through six themes, to advance further lessons that may be useful to the success of Tonic Industry PURSANG project.

Keywords: ERP (Enterprise Resource Planning), Information System, resistance to change, dysfunctions.

المخلص

حاليا دورا استراتيجيا و أساسيا على مستوى الشركات في مختلف القطاعات ERP يحتل نظام تخطيط موارد المؤسسة ، حتى أصبح يشكّل تدريجيا العمود الفقري لنظم المعلومات. غير أن وضعه محل التنفيذ معقّد و عالي المخاطر، و استغلاله من قبل مختلف المستخدمين لا يزال يطرح إشكالا، بما في ذلك مرحلة النشر التي غالبا ما تُعد بالغة التعقيد بسبب صعوبة الدمج و مقاومة التغيير التي تخلق اختلالات و انخفاض في مستوى الإنتاجية، ممّا يجعل المؤسسة في نهاية المطاف في وضعية حرجة.

يهدف عملنا البحثي هذا إلى التركيز على دراسة أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP - PURSANG - على الوظيفة التجارية ضمن شركة TONIC صناعة من خلال فئات الاختلالات المعدة من قبل ISEOR الملاحظة عبر ستة محاور من أجل تعزيز دراسات بإمكانها الإفادة في إنجاح مشروع PURSANG لشركة TONIC صناعة .

**INTRODUCTION
GÉNÉRALE**

« L'entreprise peut aisément être comparée à une sorte de vaisseau qui se déplace dans un espace économique turbulent et concurrentiel. Gérer une organisation industrielle, qu'elle prenne la forme d'une société, d'une association, d'une collectivité locale ou régionale, consiste avant tout à la conduire vers l'objectif qu'elle s'est fixée en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation ». [MICHEL. Lerroy, 1998].

Un des objectifs primordiaux du management est le pilotage et la gestion des organisations d'une façon optimale ; afin de générer des synergies en assurant l'alignement stratégique. Pour réaliser cet objectif, il est nécessaire d'assurer la coordination entre les flux physiques et immatériels, compris les flux informationnels qui sont généralement assurés par la direction informatique, en outre l'informatique de gestion a subi des bouleversements considérables depuis les années 60 aux années 90 ; dont les premières applications ont permis d'automatiser les fonctions des entreprises comme la fonction commerciale, production et maintenance...etc. Aujourd'hui les innovations technologiques ont fait évoluer les architectures informatiques ; pour arriver à l'urbanisation globale de l'organisation, en remplaçant tous les logiciels de gestion des activités par un progiciel de gestion intégré (ERP). Il permet de gérer l'ensemble des processus en intégrant la totalité des fonctions que se soit de soutien ou de métier. Ainsi, le pilotage, basé sur des applications informatiques (modules) répond d'une façon rapide aux exigences des organisations tout en permettant la communication des données et la coordination des activités.

Souvent les entreprises ont recours à des progiciels de gestion intégrés de ce genre, dans le complexe étatique du papier, Tonic Industrie SPA, notre organisme d'accueil est l'une de ces entreprises qui ont opté pour uniformiser leur base de données, Depuis 2014 à nos jours. Suite à une soumission au près des prestataires de services PGI, les membres de commission concernées ont opté pour le produit PURSANG de l'entreprise EGC.

Dés lors, la mise en place d'un tel outil constitue un lourd investissement financier. Contrairement aux autres projets d'investissement dont on peut calculer le retour sur investissement, le retour de ce dernier est difficile à quantifier.

Pour cela, il est donc important d'étudier son apport réel et son impact sur la gestion des activités de l'entreprise.

Suite à ce jugement, nous souhaitons traiter ce volé au cours de ce présent travail à savoir : **l'impact de la mise en place de PGI -PURSANG- sur l'activité commerciale de Tonic Industrie.**

Puisque le projet de l'implantation n'a pas encore abouti, nous allons opter pour l'étude de l'impact de l'implantation de module -pur-sang commercial, qui a été lancé le 02 janvier 2015.

En nous appuyons sur ce point, nous formulons notre question principale comme suit :

Quel est l'impact de l'implantation de l'ERP sur l'activité commerciale de Tonic Industrie?

Afin de bien mener notre travail, nous allons opter pour une méthodologie qualitative en s'appuyant sur le modèle socio-économique, les différentes revues scientifiques ainsi que les livres et rapport professionnel.

Afin de bien répondre à notre question principale , notre travail sera subdivisé en deux chapitres ; Le premier chapitre offre un panorama sur le cadre méthodologique, présentation de l'organisme d'accueil, en mettant l'accent sur les deux fonctions commerciale et informatique, pour finir notre chapitre avec le cadre théorique et la présentation du système d'information de Tonic Industrie.

Le deuxième chapitre va être consacré à l'état de l'art et l'historique des ERP ; nous allons présenter notre diagnostic du projet ERP à travers la structure des catégories de dysfonctionnements développées par l'ISEOR. L'intention est de pouvoir, sur la base d'importants enseignements, de donner des préconisations pour la résolution des problèmes recensés.

CHAPITRE I

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE HISTORIQUE

L'analyse de l'impact du projet d'implantation du progiciel de gestion intégré sur la fonction commerciale, peut se réaliser avec plusieurs outils et différentes méthodologies de recherche. Dans ce chapitre introductif, nous allons essayer d'ajuster notre travail sur trois angles exprimés en sections, à l'effet, de démontrer l'adéquation du choix du sujet avec les connaissances acquises lors de la formation en management des organisations

Il s'agit donc de définir dans la première section de ce chapitre le cadre méthodologique de l'étude que nous allons mener dans notre organisme d'accueil en mettant l'accent sur le choix du sujet et l'objectif de l'étude.

Quant à La deuxième section, sera consacrée à la présentation du complexe du papier Tonic Industrie, qui nous a permis de réaliser notre recherche, avec une brève aperçue des fonctions commerciale et informatique.

Ainsi nous clôturons notre premier chapitre par la troisième section, elle portera sur la présentation du système d'information de Tonic Industrie avant l'implantation de l'ERP, avec une approche conceptuelle sur les systèmes d'informations et informatiques.

SECTION 01 : LE CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

L'une des conditions sine qua non pour la réussite d'une étude et l'atteinte de l'objectif assigné est la définition et mise en place d'une méthodologie de recherche. Cette dernière consiste donc à la définition :

- Du thème de recherche ;
- Du lieu où se déroulera la recherche ;
- Des outils qui seront utilisés pour la collecte et l'analyse des informations. dont les résultats de cette étude seront présentés dans le deuxième chapitre.

I. CHOIX DU SUJET ET DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Une étude a déjà été menée au sein du groupe Tonic Industrie et ce dans le cadre d'un stage de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme d'ingénieur d'état en statistique et économie appliquée option management des organisations et modèles de décisions en 2013,

En effet, cet immense complexe dédié à l'industrie papetière s'étale sur deux zones d'activité distante de cinq (05) Kilomètres l'une de l'autre, située respectivement à Bou-Ismaïl et Chaïba dans la wilaya de Tipaza. Créé en 2001, il est entré en activité entre 2004 et 2005. Le complexe s'est spécialisé dans la récupération et le tri des déchets du papier, la fabrication, et la transformation du papier, l'impression ainsi que la logistique et le transport . Il a fait l'objet d'une reprise par l'état en 2011 et a été érigé au statut d'entreprise public économiques, société par action (EPE. Tonic Industrie, spa) dont la totalité des actions sont détenues par l'état ; alors qu'elle était un groupe familial qui comprenait 10 SARL .

L'étude susmentionnée a été menée sur le système d'information et notre travail a été axé sur les tableaux de bord et le reporting au niveau de la direction contrôle de gestion et organisation et ce afin d'apporter les éléments de réponse à la problématique intitulée : « **comment le tableau de bord : est il un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision?** ». Ce travail, nous a permis d'avoir l'opportunité d'intégrer le poste de contrôleur de gestion au sein de l'organisme d'accueil Tonic Industrie juste après l'obtention du diplôme.

Le thème et le travail de recherche réalisé nous ont permis d'acquérir de la rigueur et de définir certaines exigences en matière de la qualité de l'information collecter et communiquer ainsi que les outils de gestion utilisés, ce qui a conduit à améliorer la qualité du système

d'information et par voie de conséquence facilité la rédaction des rapports d'activités mensuels.

Riche de cette modeste expérience et les études menées en master académique en management des organisations à ENSM ont eu un impact positif notamment en améliorant et approfondissant les connaissances acquises dans les domaines du Système d'informations d'aide à la prise de décision, du management stratégique, du management des processus et du management du changement. Ainsi, s'inscrivons dans la continuité et dans une vision d'amélioration continue, le choix du thème de cette étude s'est naturellement porté sur le projet ERP, qui s'il est mené à bien, est la solution idoine aux préoccupations des entreprises en matière de traçabilité, de maîtrise et d'efficacité de leur système d'information. De nos jours, dans le management des organisations, on considère que le système d'informations et son amélioration est le facteur clé de réussite et de performance des entreprises.

En premier lieu, nous avons voulu analyser l'impact de l'ERP, acquis par Tonic Industrie en 2014, sur le fonctionnement et le mode de management. Mais, en raison du la période limitée de stage de 03 mois et le retard de la mise en place de tous les modules ERP au sein de Tonic pour des raisons internes, nous avons dû opter à réaliser notre travail académique sur un seul module à savoir le **module commercial**.

II. OBJECTIF DE L'ETUDE

Le choix du module commercial a été fait sur la base des raisons citées, ainsi que l'opportunité qui s'est présentée de participer à sa mise en place vu que son lancement est récent (datée du 3 janvier 2016). Pour cela, nous avons été partie prenante dans l'accompagnement et d'assister aux différents échanges et ajustements qui ont eu lieu entre les Directions système d'information et commerciale et le fournisseur du progiciel. Ceci nous a permis de mener un diagnostic avec une description globale du changement organisationnel ainsi que l'analyse de l'impact de la mise en place de l'ERP comme objectif de répondre à notre problématique afin d'en tirer les enseignements et faire des recommandations pour présenter des pistes d'amélioration du module PURSAN-COMMERCIAL pour qu'il réponde aux attentes des commerciaux et être en adéquation avec leurs activités.

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le courant qualitatif avec sa position méthodologique et sa posture épistémologique, souligne l'indétermination du savoir, met en avant l'interaction entre le sujet choisi par le chercheur et le chercheur lui-même.

En effet selon M.ANDON, la recherche qualitative se présente usuellement sous la forme d'une construction progressive de l'objet d'étude. Elle s'ajuste aux caractéristiques et à la complexité des phénomènes humains et sociaux qui met en exergue la subjectivité des chercheurs et les sujets. Elle ouvre, donc, le champ de l'expérience, valorise l'exploration et élabore une connaissance holistique de la réalité.

Dans l'approche qualitative, le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène spécifique qu'il espère comprendre, analyser et interpréter. A cet effet, la nature de notre thème de recherche est l'étude d'impact de l'implantation de l'ERP au sein de la direction commerciale sur les utilisateurs et leur fonction; ainsi au vu de la finalité attendue, le choix de la méthode qualitative nous semble la plus appropriée pour réaliser cette recherche.

Nous entamons l'étude par un état des lieux de l'existant au niveau de la direction commerciale, puis l'introduction du nouveau logiciel (ERP) donc la nouvelle façon de travailler et étudier le degré d'adaptation des utilisateurs à ce changement à travers l'analyse de leurs attentes et de leurs recours. Notre but est d'apporter une étude descriptive de la nouvelle situation et mettre en place un plan d'enseignements afin d'aider l'entreprise à réussir cette transition et le déploiement de son investissement.

La méthodologie adoptée pour mener le diagnostic et l'étude d'impact est comme suit :

1) COLLECTE D'INFORMATIONS

Afin de collecter les informations liées à notre thème de recherche nous avons utilisé la triangulation entre nos propres observations lors de la période de notre stage, l'analyse des entretiens ainsi que l'analyse documentaire.

a. L'observation : est une observation directe des utilisateurs dans des différentes journées de travail, des formations internes. Elle consiste aussi en une observation attentive des intervenants lors des journées de présentation du prestataire des différentes modifications et mises à jour faites au niveau des sessions commerciales. Enfin, une observation sur poste de

travail durant la période de stage pour recenser les problèmes liés à l'accès et à la manipulation de leurs sessions.

b. Entretiens semi-directifs : afin de collecter les informations liées à notre projet de recherche nous avons élaboré un guide d'entretien avec différentes questions semi directives . La population ciblée est les utilisateurs du module PURSANG COMMERCIAL en l'occurrence 08 Agents commerciaux, 04 responsables (chefs de services et de départements) et le Directeur commerciale. Pour plus de fiabilité, nous avons élargi nos entretiens à 02 informaticiens et la directrice du système d'information, pilote du projet ERP, responsable management par la qualité ainsi que le responsable prestataire EGC qui est chargé de la coordination et de communication et enfin un dernier entretien avec le Président Directeur Général, le premier responsable de projet.

c. les documents : nous avons pu accéder aux documents officiels ce qui a facilité le traitement de tous les écrits et les documents arrivés et ceux de départs-ce qui fait tous les échanges documentaires entre la DSI et la D, les procès verbaux de toutes les réunions tenues durant la période du 03 Janvier 2016 au 28 Avril 2016, Nous avons eu aussi l'honneur d'avoir l'accès au rapport d'audit informatique de Février-Mars 2016.

2) TRAITEMENT ET ANALYSE DE LA BASE DE DONNEES

Pour l'analyse des entretiens nous avons utilisé « *une méthode originale et rigoureuse, cette méthode a été créée et mise au point par H. SAVALL avec la participation de l'équipe de l'ISEOR* »¹ . Cette méthode se caractérise par son degré d'approfondissement et de rigueur : partant des notes prises et précises avec une transcription de ce qui se dit au cours des entretiens, puis dans l'analyse des phrases témoins illustratives des dysfonctionnements sont sélectionnées et classées.

Selon H. SAVALL l'analyse des entretiens peut se schématiser sous la forme d'arborescence illustrée dans la **figure N° 01**, comprenant des thèmes, des sous thèmes, des idées clés justifiés par des phrases témoins :

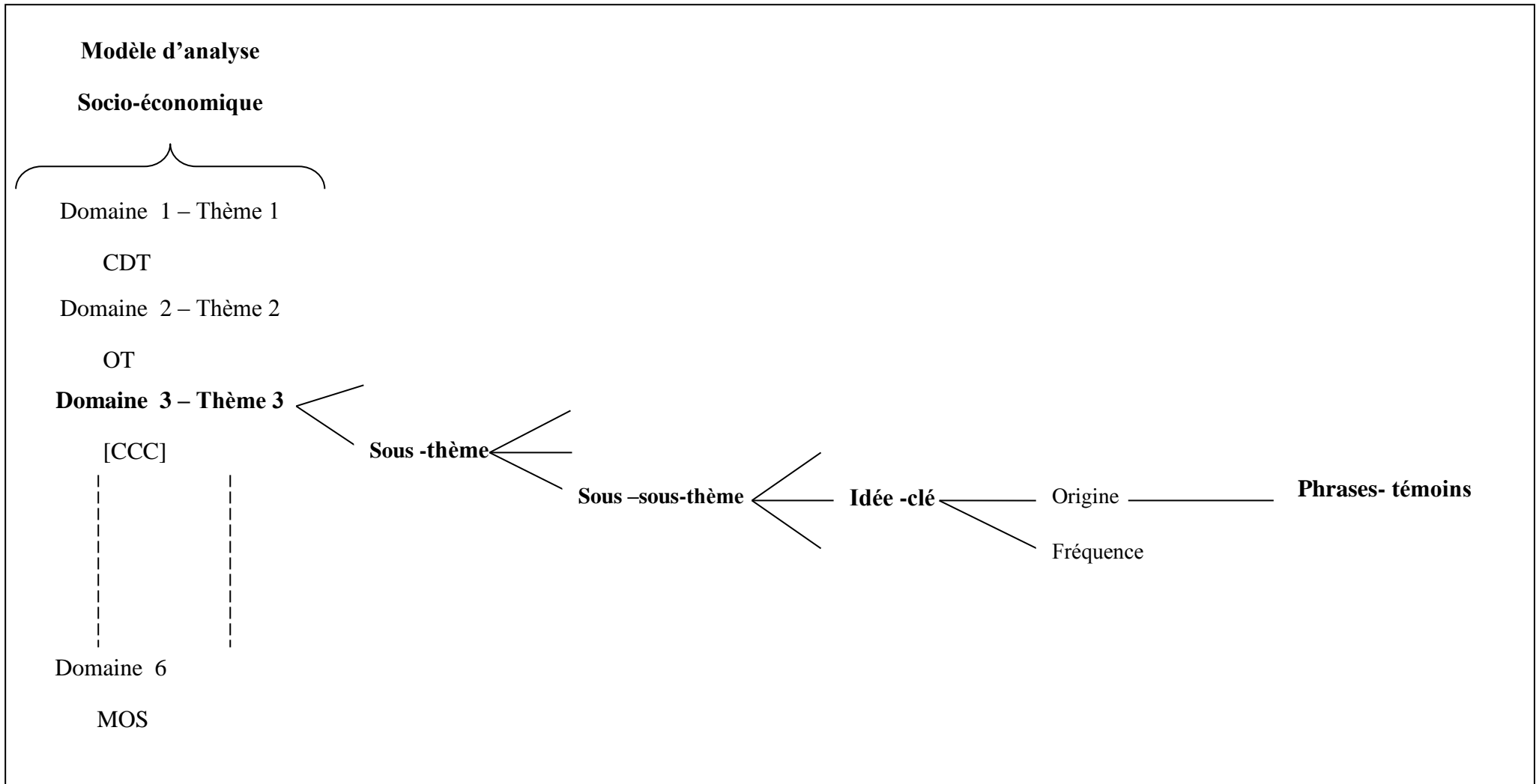
- **Thèmes** : les familles des thèmes sont les six domaines de dysfonctionnement du modèle d'analyse socio-économique utilisé par les chercheurs d'ISEOR (voir **annexe N° 01**).

¹ ZARED Veronique, 1981, « *Analyse socio-économique du fonctionnement d'une société nationale de télévision : condition de travail, organisation et qualité* », Rapport ISEOR, p164.

- **Sous thèmes :** et éventuellement sous-sous-thèmes : la liste des sous thèmes figure à titre indicatif, récapitulé à partir de plusieurs idées clés.
- **Idées clés :** l'idée clé est formulée par l'intervenant avec son propre langage d'une façon générique. Cette idée est déduite de plusieurs phrases témoins qui se répètent ou qui expriment la même idée.
- **Phrases témoins :** sont les phrases extraites d'entretiens, sans modification de leur formulation sous réserve d'erreurs d'expression ou parfois l'utilisation de mots trop argotiques ou injurieux qui sont alors traduits ou reformulés pour limiter le choc culturel.¹

¹ SAVALL Henri & ZARDET Véronique, 1995, *Maitriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, ». 3ème édition ECONOMICA, Paris p.274.

Figure 1. L'arborescence de dépouillement



Illustration

Organisation du travail ————— Contenu du travail ————— Degré de spécialisation du travail ————— Le travail est parcellisé ————— Employés parfois ————— « Le même travail revient tous les jours »

Source : SAVALL Henri & ZARDET Véronique, 1995

« *Maitriser les couts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement* »

Dans ce cadre nous avons présenté quelques phrases témoins telles quelles ont été dites par les utilisateurs sans avoir reformulé, afin de faire ressortir les idées clés qui vont nous servir à bien comprendre l'existant et décrire les dysfonctionnements au sein de la direction commerciale.

Une fois l'analyse des entretiens finalisée et pour valider nos idées clés, nous avons fait une triangulation entre ce qui s'est dit dans les entretiens, les documents consultés et nos observations, sachant que la triangulation développée et utilisées dans les démarches qualitatives permet non seulement de valider les idées et les résultats obtenues mais aussi, et surtout, confère de la rigueur, de l'ampleur et de la profondeur à la recherche. [Flick, 1992 ; Denzin et Lincoln, 1998].

SECTION 2 : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Après avoir présenté notre cadre méthodologique et justifié le choix et de notre thème de recherche, nous allons présenter dans cette section l'organisme d'accueil et ses domaines d'activités ainsi que la fonction informatique et commerciale.

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise TONIC INDUSTRIE créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion et l'absorption des ex-sociétés TONIC Emballage transférées par le Trésor Public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée sous la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par le groupe « ACS . ALGERIAN CHEMICAL SPECIALITIES. »

- TONIC INDUSTRIE a ses activités concentrées au niveau des deux (02) sites :

- Zone de Chaiba (**Wilaya de TIPAZA**).
- Zone d'activité de Bou-Ismaïl (**Wilaya de TIPAZA**).

1. LES DOMAINES DE COMPETENCE

Les domaines de compétences de Tonic Industrie sont multiples à savoir :

- L'activité de production :
 - Fabrication de papiers ouate (tissu)
 - Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
 - Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)
- L'activité de Transformation :

CHAPITRE I. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE HISTORIQUE

- Fabrication de caisses en carton ondulé
- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés
- Fabrication de mandrins en carton gris -gris
- Fabrication de boîtes en carton compact emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc .)
- Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons)
- Fabrication de pots en plastique
- Fabrication d'enveloppes, de rames et de ramettes en papier
- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires
- Transformation papier tissue (serviettes en papier, papier Hygiénique,....).

➤ l'activité récupération de papier et carton.

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons non seulement pour le besoin de ses unités de production, mais aussi pour l'exportation (5% de la production globale a été exportée en 2015) ., la récupération est l'activité en amont de toute la chaîne de valeur de l'entreprise,

➤ L'activité prestations de service :

Cette activité est valorisée par un prix de revient quand il s'agit de clients internes veut dire entre les unités de production et de transformation de tonic industrie par un prix de vent en TTC pour les clients externes.

Les activités de prestations sont :

- Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires) .
- location de moyens de transport, de levage et de manutention.
- prestation de découpe.

➤ Autres éléments clés :

TONIC INDUSTRIE a pu nouer des relations de confiance avec des entreprises publiques et privées, grâce notamment à la qualité de ses produits.

- ✓ Parmi ses clients figurent: ENAD-WAFA-HENKEL-MDN-CONDOR–SIM ENIEM.
- ✓ Elle dispose de 12 unités de production.
- ✓ Elle dispose d'une large gamme de produits.
- ✓ Elle dispose d'un important parc d'équipements de technologie relativement récente.

✓ Elle dispose une unité de transport et de logistique très importante ce qui lui permet d'avoir des clients dans les 48 Wilayas.

➤ Situation géographique :

Tonic industrie est située à 40 km du port d'Alger, 50km de l'aéroport international d'Alger et à 03 km de l'autoroute est-ouest, sa ressources humaines est majoritairement jeune, en effet, 60% des effectifs a moins de 38 ans.

2. SITES D'ACTIVITES

L'EPE Tonic Industrie Spa est érigée sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

➤ **1^{er} site** : d'une superficie de **12,2 ha** situé dans la zone d'activités de Bou Ismail n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DGAG, DFC, DCGO, DED, DHS, DC, le magasin central, le magasin de produits semis finis MSB2 , les ateliers de fabrication de carton ondulé qui contribue à plus de 40% au chiffre d'affaire de Tonic, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie offset et numérique ainsi que les pompes). A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

➤ **2^{ème} site** d'une superficie de **24,6 ha** situé dans la zone de Chaiba à environ 5 km du 1^{er} site. dont Il faut signaler que :

- Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production, ce qui provoque des pertes potentielles d'exploitation et le mode de fonctionnement est de 3*8 continue.

- Les produits semi finis sont ainsi transportés d'une unité à l'autre par des chariots élévateurs ou par des camions de 10 ou 20 tonnes en fonction de la distance entre les unités de production.

3. REPARTITION DES UNITES PAR ACTIVITE

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de Tonic Industrie Spa est organisé en 12 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

1) **-Unité Récupération** : Avec 159 agents, cette unité a pour mission le tri des déchets de papier et carton récupérés auprès de 350 Récupérateurs et fournisseurs. On peut distinguer les balles papier blanc, de papier journal, de carton, de cartonnettes, de papier kraft, dont la capacité de production de cette unité est de 100 000 T/an.

2) **-Unité celluloses moulés ex unité Alvéoles** : Avec 120 agents, elle est dédiée à la fabrication de plateaux d'alvéoles pour les œufs à partir des papiers journal. La capacité de production est de 10 000 T/an.

3) **-Unité Liner** : nommée aujourd'hui l'unité de fabrication de papier pour ondulé elle est spécialisée dans la fabrication de différents types de papier (Test Liner écru, Test blanc, Fluting, etc.) à partir de déchets de cartons et de papier Kraft. Les papiers produits sont destinés à la fabrication de tout type de caisses au niveau de l'unité Carton Ondulé. Elle a une capacité théorique de 140.000 tonnes et un effectif de 188 agents.

4) **Unité Ouate** : L'unité est née de la fusion des deux ateliers CONVERTING de 66 agents et METSO de 227 agents. situées à la zone d'OUANCHARIS sous la nomination « Unité Fabrication et transformation papier Ouate », Elle produit deux types de papiers, le papier tissu de différents grammages fabriqué à partir des déchets du papier blanc et destiné à la production de papier hygiénique, de l'essuie tout, des serviettes en papier etc. et le papier moyen grammage écru fabriqué à partir des déchets de carton pour la production des sacs croissants, Les capacités de production des bobines de papier tissu et moyen grammage est de 22 000 T/an. et la transformation est de 13 000 T/an.

5) **-Unité façonnage ex unité Mandrins** : Cette unité transforme le papier liner produit par l'unité fabrication papier ondulé pour emballage en tubes en carton appelés mandrins. Fait des prestations de découpe pour les différentes unités de transformation. aie une capacité de production est de 2 600 T/an.

6) **Unité Caisses en carton ondulé** : Cette unité de 442 est considérée entre les plus grandes unités de tonic industrie par l'importance de son chiffre d'affaire réalisé mensuellement et son volume de production physique ainsi le nombre de personnes qui travaillent au sein de cette unité. elle produit à partir du papier liner et test liner et autre papier brun de différents grammages des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaires, cuisinières,

climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

7) **Unité Boîtes pliantes (KBA)** : Unité d'impression numérique et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

8) **-Unité Sacherie** : Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwichs, pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

9) **Unité Gobelets et Pots** cette unité est une fusion des deux ex unité pots et unité gobelets, produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an. Produit aussi des pots en plastique avec couvercles (opercules) de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production des pots est de 9 000 000 u/an.

10) **Unité Complexage** : Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

11) **-Unité Hélio / Flexographie** : Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

12) **Unité Blaze c'est l'unité d'impression** Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250 000 m²/an.

II. PRESENTATION DE LA DIRECTION SYSTEME D'INFORMATION

Le système d'information est un processus soutien, institué en Direction centrale dans la chaîne de valeur de Tonic industrie comme illustré dans l'organigramme annexe 02. Cette direction est constituée de l'effectif technique suivant :

Tableau 1. Effectif de la DSI

N°	Poste occupé	Profil
01	Directrice du système d'information	Master en réseau et système distribués
01	Ingénieur système et réseau	Ingénieur commercial option informatique de gestion
01	Technicien chargé du système et réseau	Technicien supérieur en informatique option programmation
01	Technicien supérieur en informatique	Technicien en informatique
01	Chef de service de matériel informatique	Ingénieur d'état en électronique
01	Technicien moyen en informatique	DEUA en informatique
01	Operateur informatique	Technicien en informatique
01	Ingénieur développement système information et projet informatique	Master en informatique option ingénierie du logiciel.

Source : Rapport d'audit, Février 2016

1. MISSIONS DE LA DIRECTON SYSTEME D'INFORMATIONS

Les missions principales de l'effectif de la direction sont :

- a. Participer à l'analyse fonctionnelle des besoins et étudier les opportunités et la faisabilité technologique des applications tout en proposant des solutions pour l'ensemble des gestions de l'entreprise ;
- b. Tester, identifier et traiter les dysfonctionnements éventuels des applications développées et assurer leur bon fonctionnement une fois déployées ;
- c. Participer à l'élaboration des programmes et plans d'action de la Direction ;
- d. Elaborer et rédiger les cahiers des charges techniques à partir des spécifications fonctionnelles ;

- e. Superviser le système d'information existant (G.Com, EmaP@ck, H40, Pc-Compta, Big-Paie, Caisse-Principale) (, assurer la maintenance, le bon fonctionnement et les sauvegardes – backup→);
- f. Suivre et piloter le projet de la mise en place de la solution ERP ;
- g. Elaborer des rapports mensuels (Etat d'avancement de l'ERP, Journal d'intervention, Etat général du SI, et l'état d'avancement du projet refonte du site web de Tonic Industrie) ;
- h. Concevoir, développer et suivre le Site Web de Tonic Industrie ;
- i. Réparer des outils informatiques et intervenir pour des problèmes réseaux et techniques au niveau des structures et unités de production ;
- j. Participer à la réalisation du plan d'action et à l'atteinte des objectifs

III. PRESENTATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE

L'activité commerciale est un processus soutien et est institué en Direction centrale (voir annexe 2). Elle est organisée en 05 départements :

1. e département des produits standards ;
2. le département des produits personnalisés et pots ;
3. le département des produits carton ondulé et Helio, Flexo ;
4. le département d'administration des ventes,
5. le département infographie (prépresse) ;

1. MISSIONS DE LA DIRECTON COMMERCIALE

Les missions principales de la Direction commerciale se résument comme suit :

- Elargir le portefeuille clients et ainsi augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise ;
- Réceptionner et prendre en charge les clients ;
- Faire une étude de leurs besoins, établir et soumettre les devis aux clients ;
- Examiner les dossiers clients et étudier les prix appliqués ;
- Réceptionner le bon de commande du client ;
- Traiter les BC client, confectionner le cliché et la forme de découpe au niveau du département prépresse ;
- Lancer le bon de commande ;
- lancer l'ordre de fabrication pour les produits personnalisés et des bons de réservation de production pour les produits standards ;

- Réceptionner les documents de paiement, élaborer les BL et facture et compléter le dossier client ;
- Prendre en charge l'activité statistique et la création des nouveaux dossiers clients et l'archivage des anciens dossiers. et La réalisation des canevas produits standards et personnalisés et le rapport mensuel de l'activité commerciale ;
- Vérifier des situations des clients ;
- Prendre en charges les opérations virements bancaires et les virements comptent à compte au niveau de la BADR et l'orientation des clients vers les commerciaux concerner ;
- Recouvrer les créances échues .

SECTION 3. PRESENTATION DU SYSTEME D'INFORMATION DE TONIC INDUSTRIE

Avant de présenter le système d'information de Tonic Industrie avant l'implantation d'ERP, il convient, tout d'abord, de rappeler la définition d'un système d'information à l'effet, d'enlever tout amalgame ou confusion par rapport à ces activités qui sont totalement différente mais qui sont complémentaire.

Généralement, le système d'informations est défini comme étant *«un ensemble organisé de ressources matériel, logiciel, personnel, données, procédures..., permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations sous formes de données, de textes, d'images, de sons, etc., dans des organisations.»*¹.

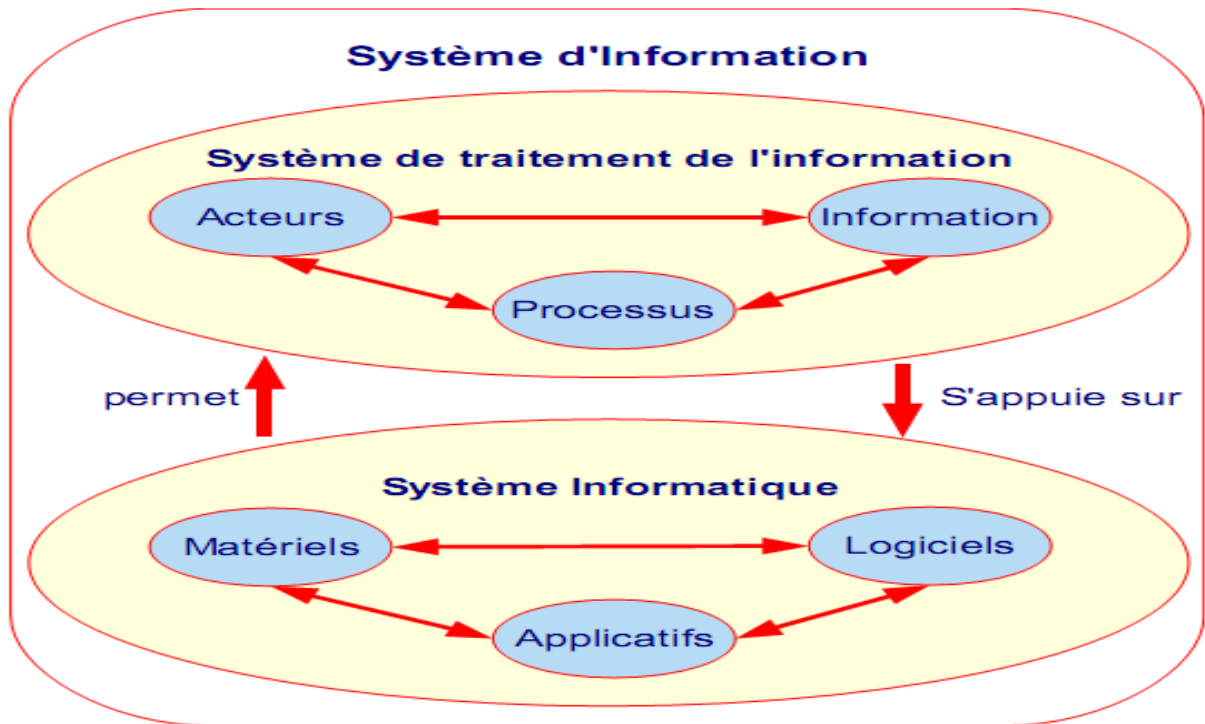
Cette définition nous permet de considérer qu'un système d'information comme un ensemble organisé de ressources tangibles et intangibles qui permet la collecte, le traitement et la diffusion de l'information sur l'environnement de l'organisation. Mais il est important de noter que le SI ne découle pas de la simple juxtaposition de ces différentes ressources, mais il est plutôt conçu et organisé d'une manière architecturale qui a pour but de répondre au mieux aux objectifs assignés au système.

I. CADRE THEORIQUE SUR LE SYSTEME D'INFORMATION

Pour une meilleure compréhension et pour éviter toute confusion entre un système d'information et un système d'informatique, nous avons jugé nécessaire de les illustrer dans la **figure N°02** afin de mettre en exergue leurs relations de dépendance et d'interconnexion.

¹ REIX Robert, « systèmes d'information et management des organisations », 5eme édition Vuibert

Figure 2. : Le système d'information et le système informatique.



Source : Structure du système d'information (Morley, 2005)

Par ailleurs, pour appuyer cette schématisation, nous avons tenu à clarifier la relation d'interdépendance par des définitions.

1. Définition d'un système d'information

« Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et Transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes Opératoires »¹.

Le système d'information est considéré alors comme la partie du réel, constitué des informations organisées, ayant un effet sur les acteurs et les utilisateurs qui agissent et réagissent à partir de la collecte de ces dernières à travers l'interaction des processus. Il vise une finalité de gestion par une exploitation opérationnelle et stratégique des données en utilisant les technologies de l'information².

Il faut aussi noter que Le système d'information est toujours considéré comme un outil performant de contrôle, de pilotage et d'aide à la prise de décision.

¹ OLIVIER Meier ET AL, 2012« , *management du changement*, » DUNOD, p104-105.

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

2. Définition d'un système informatique

« *Le système informatique est un ensemble organisé d'objets techniques matériels, logiciels, applications dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information* »¹.

En conséquence, un système d'information performant et efficace s'appuie sur le système informatique afin que les utilisateurs réalisent les objectifs qui leurs sont assignés. Ce dernier est un outil incontournable pour un système d'informations efficient tel que développé dans la figure N°2.

II. LE SYSTEME D'INFORMATION DE TONIC INDUSTRIE

Pour une entreprise qui se situe sur deux zones industrielles d'une distance de 5Km l'une de l'autre et en l'absence d'un réseau informatique, on peut imaginer la difficulté de mettre en place un système d'information. Les états de suivis de production et de contrôle de la zone de CHAIBA leur transmission aux directions centrales situées dans la zone de Bou-Ismaïl est tributaire de la logistique qui n'est pas toujours disponible ce qui engendre des retards répétitifs causant des défaillances dans le circuit des informations.

La gestion du système d'informations de Tonic industrie utilisait un portefeuille de logiciels éparses qui ont été acquis avec licences d'utilisation éditeurs, dont certaines sont restrictives et qui nécessitent l'intervention des fournisseurs en cas de blocage ou d'expiration de la durée d'utilisation tel qu'indiqué dans le rapport d'audit.

Après consultation de toutes les unités de Tonic industrie, des directions centrales, du magasin central et après l'analyse du rapport d'audit, nous avons recensé l'utilisation de plus de 10 logiciels et applications dans la gestion des activités à savoir :

BIG : Avec deux logiciels : le premier, BIGPAIE pour la gestion de la paie, dont l'utilisation est exclusivement centralisée au niveau du service paie de la Direction RH de la Direction générale. Le deuxième, BIGRH pour la gestion de la ressource humaine utilisée par presque tous les gestionnaires RH au niveau central et des unités de fabrications.

¹ CHANTAL MORLEY, op.cit.

CHAPITRE I. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE HISTORIQUE

DLG : On trouve le logiciel PCCOMPTA utilisé par la direction comptabilité et finance et tous les comptables de Tonic Industrie pour la gestion de leurs écritures comptables et d'autres activités telles que le patrimoine.

RHAPSO : avec aussi deux logiciels qui sont utilisés par la direction commerciale de l'unité carton ondulé pour la gestion des stocks et de la production. Il s'agit de deux applications EMAPACK et PCTOPP utilisées respectivement par le département commercial carton ondulé et Helio Flexo ainsi l'unité carton ondulé.

GCOM : utilisé dans la gestion commerciale par les départements des produits standards, des produits personnalisés et administration des ventes.

H40 INTELIX : utilisé dans la gestion de pesée et la gestion des stocks au niveau de l'unité récupération, unité Hélio/ flexo , KBA, et les magasins centraux.

OPCAISSE: dédié exclusivement à la gestion de la caisse au niveau de la direction comptabilité et finance.

AGMANAGER : utilisé dans la gestion de la maintenance, c'est un logiciel non protégé et non restrictif.

Chaque logiciel cité ci- dessus a ses propres spécificités et aucune interconnexion n'est établie directement entre eux, ce qui implique les difficultés suivantes :

- La multiplication des bases de données de même nature.
- La diversité des codifications (codification différente pour un même client, un fournisseur, ou un article d'une structure à une autre).
- La charte graphique des différents états de sortie n'est pas uniformisée.
- La nécessité de ressaisir les données lors du transfert entre les structures (unité/direction/etc.) ce qui provoque des manques à gagné.
- L'impossibilité de consolidation automatique pour les besoin de contrôle de gestion et de pilotage ce qui rend la tâche de contrôle de gestion très critique.
- L'impossibilité d'imputation automatique des différents mouvements de stocks, les opérations d'achat , la facturation et la rémunération du personnel dans le système comptable de l'entreprise ce qui engendre un retard dans le traitement mensuel de la comptabilité générale et analytique ainsi que pour le TDB mensuel, etc.

Pour palier à ces insuffisances en matière de traitement de l'information, la direction générale de Tonic Industrie a fait appel à un bureau spécialisé pour faire une étude à l'effet de réorganiser son système d'information. Ce dernier a préconisé à l'acquisition d'un système de gestion informatique intégré (ERP) et la mise à niveau de l'infrastructure réseau de l'entreprise en mettant en liaisons des deux sites (BOU-ISMAIL ET CHAIBA).

III. L'ACQUISITION DE L'ERP

Comme tous les projets d'investissement dans les entreprises publiques économiques doivent être menés dans le respect des procédures internes en matière de passation des marchés.

En effet, l'acquisition d'un lourd investissement tel que l'ERP a nécessité de suivre les étapes suivantes :

- 1) **Elaboration du cahier des charges** : Rédaction d'un cahier de charge qui inclut tous les modules qui doivent être mis en place avec un dossier technique, commercial et réglementaire.
- 2) **Lancement de l'appel d'offre**: Tonic Industrie a lancé un appel d'offre nationale publié dans les quotidiens nationaux après l'établissement de son cahier des charges définissant les besoins auxquels la future solution devait répondre. Le cahier des charges a été retiré par environ 20 soumissionnaires.
- 3) **Ouverture des plis**: le cahier de charge à été retiré par environs 20 soumissionnaires dont moins de 10 plis seulement ont été réceptionnés.
- 4) **Evaluation de l'offre**: l'évaluation de l'offre à été faite conformément à une grille d'évaluation basée sur la qualité, le prix et les délais de réalisation.
- 5) **Offre retenue**: Après classification des soumissionnaires selon leur faisabilité, le degré d'acceptation et l'addition de toutes les notes de la grille d'évaluation, l'entreprise EGC a été retenue pour réaliser le projet ERP.
- 6) **le contrat**: les clauses contractuelles comprennent le planning de livraison et les étapes de la mise en œuvre du progiciel qui consiste en : la phase de déploiement, la phase de généralisation et de personnalisation sur l'ensemble des sites et enfin la phase de garantie technique.

L'étude de l'impact de la mise en place des grands projets tels que l'ERP, est un immense domaine de recherche qui préoccupe différents chercheurs de différentes spécialités allant de l'informatique, des techniques de l'information et communication, des systèmes d'informations et de contrôle de gestion dans les grandes organisations – jusqu'à la gestion et le management –

Pour ne pas se perdre dans la diversité des points de vue des recherches déjà faites dans ce domaine, nous avons construit progressivement l'objet et le champ de notre étude que nous avons développé dans ce chapitre. En effet, nous avons décrit l'environnement et l'état des lieux du système d'informations.

En présentant la grandeur du complexe Tonic Industrie, la complexité de la mise en place d'un système d'information qui permet l'interconnexion entre les unités de fabrications et les directions centrales au vu de la difficulté d'accéder à un échange et une communication permanente entre les deux zones d'activités de Bou-Ismaïl et Chaïba.

CHAPITRE II

DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

Dans ce chapitre nous vous présenterons en première section l'historique et l'état de l'art des ERP tout en relevant quelques définitions qui nous semble nécessaire pour pouvoir comprendre ce qui se fait dans le domaine des ERP et les caractéristiques d'un progiciel dit « intégré ».

Dans la deuxième section, nous allons résumer nos analyses faites après la triangulation de l'analyse des entretiens semi-directifs, l'analyse des documents mis à notre disposition et les fiches d'observation directe que nous avons conduit tout au long de notre stage pratique au niveau des directions système d'information et commerciale de Tonic Industrie. Dans cette section il y sera présenté aussi le résultat du diagnostic d'existant. La troisième section est consacrée à la suggestion de quelques enseignements avec comme objectif de tracer des pistes d'amélioration de la gestion de la fonction commerciale dans le contexte de l'ERP mis en place.

SECTION 1: PRESENTATION DU PROJET DE MISE EN PLACE DU LOGICIEL DE GESTION INTEGREE

Entreprise Ressource Planning (ERP) ou en français (PGI) qui veut dire logiciel de gestion intégrée est un logiciel qui permet la gestion de l'ensemble des processus de l'entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions sous formes de modules interdépendants qui partagent la même base de donnée. Dans cette section nous allons d'abord relater l'historique et l'état de l'art des ERP avant de passer à la présentation du projet ERP PURSANG de Tonic Industrie

I. HISTORIQUE DES ERP

Le concept du logiciel intégré existe depuis longtemps, dès les débuts de la gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO), certains professionnels avaient introduit des suites d'applications intégrées comprenant, outre la gestion de production proprement dites, les gestions commerciale, comptable et financière ainsi qu'administrative (GP-GCCF-GA) que les américains utilisent pour la planification des moyens de fabrication appelé Manufacturing Ressource Planning (le MRP).[JEAN-LOUIS & LEQUEUX, 2008], « *Il recouvre, effectivement, au delà de la production proprement dite, la tenue du plan de la production, la gestion des hommes et des outils* », ¹

II. L'ETAT DE L'ART

La littérature a beaucoup tergiversé sur la définition d'un ERP, elle diffère d'une définition informatique qui englobe l'aspect technique du PGI en matière de paramétrage, de conception informatique, et un langage numérique à une définition managérial qui s'intéresse à l'aspect impact avec la préoccupation d'améliorer leurs systèmes d'informations pour une prise de décisions efficiente. L'ERP est donc défini comme un outil performant d'aide à la prise de décision, en effet « *Les premières définitions informatiques insistent sur les conséquences techniques de l'intégration, et de la centralisation notamment des données. C'est ainsi que l'ERP est initialement défini comme un système transactionnel émanant d'un concepteur unique et garantissant l'unicité d'une information mise à jour en temps réel, avec un audit permettant de la traçabilité des opérations de gestion et couvrant plusieurs fonctions de gestion. (Tomas et Miranda 1999)* » ². Le principe donc d'avoir une seul et unique base de

¹ JEAN-LOUIS LEQUEUX, 2008, « *Manager avec les ERP* », 3^{ème} édition d'organisation du groupe EYROLLES p34.

² in Tomas et Miranda 1999: Pierre- Alain Millet, 2008, « *une étude de l'intégration organisationnelle et fonctionnelle, application système d'information de type ERP* », thèse doctorale en informatique et information p37-38.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

données avec des modules interconnecter entre eux afin d'accéder aux informations dans le en temps réels et permet un gain de temps dans la saisie et de la re-vérification des données. L'idée prônée par les prestataires d'ERP est que l'information est saisie une seul et unique fois et utilisée autant de fois que nécessaire par plusieurs utilisateurs de différents services. Une autre définition met l'accent sur les degrés d'adaptation du logiciel aux fonctions de l'entreprise et de personnalisation des modules à la fonction des utilisateurs afin de minimiser les résistances au changement.

Malgré que l'ERP soit un nouveau concept, il a fait l'objet de plusieurs travaux tels que ceux menés par l'ISEOR et le groupe CIGREF, d'articles scientifiques (d'AZANE Wilfrid , de Saint Léger, de REDOAUANE El Amari, d'Yves de Rongé, etc.) , des livres, des thèses doctorales et d'études exploratoires dans les domaine de la gestion, du management et de l'informatique. Après une large recherche bibliographique sur les technologies de l'information, l'urbanisation et l'architecture du SI dans les organisations, ce dernier consiste en : « *une réponse technique qui permet aux hommes de disposer d'un outil informatique qui est une réponse à l'ensemble des besoins exprimés par l'entreprise, les groupes de travail, et les individus* »¹, il en est ressorti que certains travaux qui considèrent l'ERP non seulement comme une solution informatique pour réduire les coûts mais aussi une solution pour suivre et améliorer la performance globale (qualité, délais , coûts) ce qui est la vraie valeur ajoutée fournie par un PGI. Alors que d'autres chercheurs considèrent « *les ERP comme des outils de gestions très visibles et qui posent plusieurs problèmes : structurants, explosant les budgets, dépassant les délais...Les ERP sont même considérés dans certaines entreprises comme source de tous les maux. D'ailleurs, depuis plus de trois ans, l'euphorie de la presse informatique autour des ERP a laissé la place à des analyses présentant les ERP comme le pire Outil de gestion qui n'ait jamais existé.* »².

Plusieurs critiques et des visions négatives ont été exprimées dans les rapports de CIGREF et certains articles scientifiques où des études ont été menées en post ERP, dont on peut citer quelques unes recensées dans le rapport de HANENE JOMAA sur « *les déterminants de la performance des projets ERP dans les grandes organisations,* »³, elles sont comme suit :

¹ JEAN-LOUIS LEQUEUX, 2008, « manager avec les ERP », 3eme édition d'organisation , EYROLLES, p.158.

²JOMAA Hanène, « *les déterminants de la performance des projets ERP dans les grandes organisations.* » publié dans le rapport de CIGREF sur www.cigref.fr.

³ JOMAA Hanène , **ibid**

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

- Les délais de déploiement sont fréquemment repoussés,
- Difficulté de mener des études préalable à la mise en place.
- Explosion des budgets consacrés pour la mise en place et ceux avoués sont généralement maquillés,
- Les systèmes non seulement sont trop chères mais budgétivores aussi vu que les organisations engagent des budgets non seulement pour l'investissement mais aussi de maintenance et d'intervention de prestataires pour des améliorations ou des changements envisagés.
- Les modules promis ne sont pas toujours aux rendez-vous, dus à des problèmes non prévus lors de la personnalisation et à la lenteur dans la récupération des informations nécessaires à la mise en place et l'uniformisation de la base de données ce qui a eu pour conséquence le blocage des activités. Pour palier à ce problème, l'entreprise s'est vue dans l'obligation de faire de nombreux développements spécifiques, et l'acquisition d'autres modules auprès d'un autre éditeur afin de combler les manques de l'ERP acquis.
- L'installation d'un seul module, voire deux modules conduit à une perte d'efficacité par rapport à l'objectif initial qui est la mise en place d'une seule base de données et la rationalisation pour tout intégré.
- L'image du tout intégré paraît illusoire. Peu d'entreprises passent au tout intégré. Même les éditeurs d'ERP trouvent qu'il est difficile de synchroniser correctement leurs propres applications, puisque les versions n'évoluent pas toutes au même rythme selon les modules¹ [...].
- Le potentiel offert par les ERP apparaît très souvent sous exploité.
- La rigidité organisationnelle et les chocs culturels où dans certains cas on se retrouve devant des utilisateurs qui n'ont jamais travaillé avec des logiciels dans leurs activités et ils se retrouvent dans l'obligation d'utiliser un ERP.
- Les entreprises ont du mal à évaluer l'apport économique de ces projets onéreux.
- L'existence de coûts cachés et des pertes de potentiels durant la mise en place et en post-projet.
- La difficulté de la mise en place de grilles de compétences objectives.
- La difficulté de mise en œuvre liée aux résistances au changement et les défaillances de la conduite du changement.

¹ CIGREF , septembre 2005, « *les déterminants de la création de valeur par les TIC : cas des projet ERP .* », revue de la littérature professionnelle parue dans le cahier de recherche n°2 du CIGREF. p53. (www.cigref.fr)

Ces analyses qui semblent faire consensus dans la littérature professionnelle donnent également un écho à celles issues d'un certain nombre d'études académiques comme les travaux de **Gilbert et Leclair en 2004**.

❖ CARACTERISTIQUES D'UN ERP

On définit alors l'ERP ou progiciel intégré comme un sous-ensemble du SI qui intègre les caractéristiques globales suivantes :¹

- Adaptable : paramétrage selon l'organisation et ses règles, intégration des meilleures pratiques sectorielles et/ou fonctionnelles;
- Globale et transversale : les ERP offre aux organisations une vision globale et transversale de ses processus vu que ces derniers interagissent et sont proposés sous forme de modules interdépendants ;
- Intégration de la diversité présente dans l'entreprise linguistique, réglementaire, ...
- Basé sur l'existence d'un référentiel unique de données,
- Interface avec d'autres applications, développées autour de la base de données
- Favorisant l'uniformisation des interfaces hommes-machine (I/ H.M) :
- Unicité des informations par le biais de la centralisation des données, dans une base unique, accessible à tous les modules applicatifs qui permet d'avoir les mêmes informations d'entrées, le même traitement fournissant les mêmes informations de sortie ;
- Maintenables, puisqu'il existe des assistants de dépannage ;
- Evolutifs qui répond en permanence à la finalité de leur éditeur et la pérennité dans le temps ;
- Robuste vu qu'il accepte les erreurs utilisateurs et permet de faire des modifications et des corrections;
- Sécurisé avec le système de cryptage et l'accès contrôlé;
- Testables dans les projets ERP, il existe des indicateurs de connexion, d'utilisation des modules et des sessions tests.

¹AZAN Wilfrid, 2011, «*D'un pilotage intégré de la performance vers des outils de performance par le changement organisationnel: Mise en œuvre de dispositifs cliniques et ERP* », Article scientifique , HAL Id, p5 (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581115>)

Malgré que le taux d'échec lors de la mise en place des PGI est très important comme montre les travaux de **Davenport T.1998**, **Besson P1999** et les travaux de recherche des années 2000 à nos jours, mais le marché des ERP reste toujours interactif avec à titre d'exemple-le SAP qui est le type le plus fréquent et le plus adaptable au niveau mondiale.

III. LE PROJET ERP DE TONIC INDUSTRIE

Comme toutes les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration de leurs performances, Tonic Industrie a opté pour cet investissement qui consiste en l'acquisition d'un progiciel jugé très lourd en matière de budget et de temps. Ce choix traduit la volonté des dirigeants de mettre fin aux problèmes liés à la non maîtrise du système d'information existant et soutenu par plusieurs logicielles et applications qui ne sont pas interconnectés entre eux avec une multitude de, bases de données engendrant des retards comme ceux constatés dans la présentation du système d'informations de Tonic industrie (troisième section du premier chapitre).

Après la signature du contrat entre le Groupe Tonic Industrie et son partenaire EGC Informatique fin Mai 2014, avec un planning de livraison et de la mise en place des modules ERP en trois étapes : la phase de déploiement, phase de généralisation et de personnalisation sur l'ensemble des sites et la phase de garantie technique.

La solution intégrée d'EGC Informatique retenue par la commission de transactions commerciales est constituée de 10 modules séparés, interagissant sur une même base de données. Les modules négociés sont :

1. Module ressource humaines ;
2. Module rémunération ;
3. Module comptabilité et finance,
4. Module gestion du patrimoine. (Immobilisation)
5. Module gestion des stocks et approvisionnement.
- 6. Module gestion commerciale**
7. Module GMAO,
8. Module GPAO,
9. Module administration de l'ERP
10. Module entretien de l'ERP.

Cette solution informatique porte la dénomination commerciale « **ERP-PURSANG** ».

Dans notre travail nous avons focalisé notre étude sur le module gestion commerciale pour les raisons développées déjà au premier chapitre. Ce module porte notamment sur les activités principales de la fonction commerciale,

- Elaboration des factures pro-format et devis ;
- Elaboration d'ordre de fabrication pour les produits personnalisés et des ordres de réservations pour les produits standards ;
- Le suivi des commandes et des dossiers clients ;
- La gestion des factures et l'administration des ventes ainsi que la gestion des paiements,
- Elaboration des bons de livraisons,
- La prise en charge des factures d'avoir,
- Elaboration du rapport d'activité mensuel de la gestion commerciale.

SECTION 02 : ETUDE DE L'EXISTANT

Pour mener toute étude, un état des lieux s'impose. Afin de bien conduire notre diagnostic au niveau de la direction on a choisi de travailler avec la méthode du diagnostic socio-économique dont la méthodologie est décrite dans le premier chapitre, section 01 -cadre méthodologique de l'étude, basée sur le résultat des entretiens menés, l'analyse documentaire et nos observations durant la période de notre stage pratique.

I. LE CHAMP ET L'ECHANTILLON D'ETUDE

Notre étude a été menée auprès du personnel de la direction commerciale de Tonic industrie y compris ceux qui travaillent au niveau central, c'est-à-dire au niveau du pool commercial, sans marginaliser les agents qui travaillent au niveau des magasins et qui se chargent de la gestion des produits de la phase de réception à la phase de livraison. Ceci afin de comprendre et de suivre la mise en place du module PURSANG Commercial ainsi que son fonctionnement.

Pour s'assurer que notre étude est complète et que notre échantillonnage est représentatif nous avons intégré dans nos entretiens des personnes de différents profils.

Pour cela, notre échantillon est comme suit :

- Le directeur commercial
- La directrice du système d'information
- Les 04 responsables de département de la direction commerciale.
- 04 agents commerciaux au niveau du pool de la direction commerciale.
- 04 agents commerciaux au niveau des magasins centraux (2 agents du magasin msb2 et 02 autres du magasin Converting de l'unité fabrication et transformation du papier Ouate)
- 01 informaticien et un ingénieur en système d'information de la DSI et membre de l'équipe de pilotage du projet.
- 01 responsable prestataire EGC qui est chargé de la coordination et de communication
- Pour plus de fiabilité, nous avons élargi nos entretiens, responsable management par la qualité et en fin Président Directeur Général, le premier responsable de projet.

1) les difficultés rencontrées

Malgré que la direction du système d'information de Tonic Industrie a mis à notre disposition les documents nécessaires liés à la mise en place de l'ERP en générale et du module commercial en particulier y compris le rapport d'audit et les logigrammes de la direction commerciale par l'assistante du Président Directeur Général –chargée du management de la qualité et avons eu en permanence l'accès aux différentes informations relatives à notre recherche, nous avons, toutefois, rencontré des difficultés notamment lors des entretiens telles que la non disponibilité des responsables commerciaux, des agents commerciaux due à leurs charges de travail,

- Difficultés d'aborder des communications avec l'équipe de prestataire due à la charge de leurs agendas.
- Difficultés de faire un entretien avec la DSI due à la charge qu'elle réclame à cause de manque d'effectif au niveau de la direction SI.
- Difficultés de collecte d'information non formalisée ou en attente de validation

II. L'ANALYSE DES ENTRETIENS

Le diagnostic est tout d'abord une phase d'écoute de tous les acteurs impliqués, utilisateurs et responsables de la mise en place du module PURSANG commercial, qui sont les témoins des dysfonctionnements.

Après avoir analysé les différents entretiens affichés dans l'annexe N°03

1. THEME : CONDITION DE TRAVAIL

1.1 Manques de moyens informatique.

Encadré 1. Mauvaise connexion internet

PH.T: « Y a pas vraiment de bon condition pour travailler, internet déjà TROUH WTDJI, des fois NAHCHEME quant un client me demande si j'ai reçue son BC sur ma boîte».

PH.T: « Je travail pas avec internet, et j ai pas d'internet dans mon poste de travail ».

PH.T:« À chaque foie y a pas d'internet. Alors je préfère travail avec mon téléphone, j'appel mes clients, et mes collègues, normal ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Le personnel de la direction commerciale signale leur difficulté d'accéder à l'internet. Cela rend la communication difficile non seulement dans le micro espace mais avec les clients qui ont pris l'habitude de travailler sur leurs boîtes électroniques et donc perturbe la relation client fournisseur.

Encadré 2. Problèmes de réseau

PH.T: « y a toujours le problème de réseau au niveau de la zone de CHAIBA alors nos commerciaux de la Ouate viennent faire la saisie ici, tu imagine, 5KM pour qu'ils fassent la saisie, WLAW le matin ils travaillent à CHAIBA, après le déjeuner ils viennent ici ».

PH.T: « j ai, pas de réseau à chaque foie je part à la direction commerciale ou informatique pour saisir mes BL , et faire mes états».

Source : élaboré à partir des entretiens

Tonic Industrie est engagée dans le projet d'implantation de l'ERP depuis 2014, mais le problème de réseau au niveau de la zone d'activités de Chaiba reste toujours posé. Malgré qu'il soit l'une des actions principales que l'équipe de projet doit régler et prendre en charge. Ce problème a pour conséquence de provoquer un retard sur la mise à jours des informations du personnel de gestion en générale et ceux du magasin en particuliers, vue la dynamique des activités quotidiennes.

Encadré 3. Manque d'imprimantes

PH.T : « ça fait deux mois j ai pas d'imprimante. ».

PH.T : «J'utilise l'imprimante de ma collègue et des fois je laisse le client attendre pour chercher ou je peux imprimer son Bon de livraison. Ou sa facture, ou... ».

PH.T : « Y a un vrai problème d'imprimantes.»

Source : élaboré à partir des entretiens

Le problème d'imprimantes dans une direction commerciale est une chose perturbante non seulement pour les agents commerciaux, qui se déplacent pour imprimer. Ce qui implique une perte de temps pour le commercial et pour le client, et ça reflète le mécontentement du service.

Encadré 4. Manque d'outils informatique

PH.T : « j ai besoin d'un scanner »

PH.T : « j ai besoin d'un autre ordinateur, celui la me fatigue , »

PH.T : « tous les ordinateurs beugue . ; tellement sont très anciens »

PH.T : « j ai pas de PC , je travail dans le poste de mon collègue en attendant . »

Source : élaboré à partir des entretiens

Aucun projet ne peut être réussi sans condition physique de travail et un projet informatique lui faut son outil informatique et réseau pour le mettre en place, si non le résultat ne sera pas satisfaisant et on peut dire défaillant.

1.2. Ambiance de travail perturbée

Encadré 5. l'ambiance de travail est perturbée à cause de manque de promotion et primes

PH.T : « Je ne te cache pas je cherche ailleurs. Même si ici à Tonic mais pas dans le commercial sa commence à devenir insupportable. »

PH.T : « Je travail ici depuis 5 ans mais j'ai jamais eu de promotion de travail, ni prime sur le chiffre d'affaire réalisé ni rien comment ils nous demandent d'être motivé ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Plusieurs personnes sont démotivés à cause de système de rémunération de tonic, et la difficulté d'avoir une promotion vertical, ce qui rend le personnel moins actif et ne cherche pas des pistes d'amélioration ce qui provoque le cumule et la perte en productivité.

1.3. Problème de transport et logistique

Encadré 6. manque de transport personnel

PH.T : «Nous avons toujours eu le problème de transport de personnel »

PH.T : «depuis que nous avons arrêté le contrat avec KTP , nous avons rencontré beaucoup de problème dans le transport »

PH.T : «j'habite à Alger, le transport de BAB-ZWAR est toujours en pane, alors la majorité des temps je prend le Trame pour RUISSOU et je viens par bus à bous-ismail , après je prend ceux de Blida pour arrivé à tonic à 10h . »

Source : élaboré à partir des entretiens

Depuis la résolution du contrat de prestation avec l'entreprise étatique KTP, le personnel de tonic revendique des problèmes du transport sur tout la voie d'Alger-Bou-Ismaïl , à cause de l'utilisation des anciens bus de Tonic emballage qui sont en piètre état. Notamment, à cause de leurs pannes répétitives et leur condition à l'intérieur.

Encadré 7. manque de logistique et navettes

PH.T : « j ai aimé si y avait une navette entre BOU-ISMAIL et CHAIBA, même ici pourquoi pas , pour aller avec le clients dans le département infographie WLAH c'est loin on perd 20 minutes dans aller retours, »

PH.T : « je ne suis pas véhiculé, alors je trouve de difficulté de partir à chaque fois à la direction commerciale pour faire mes BL ou faire de la saisie alors, je sorts à midi je déjeune et je prend le bus à la zone de Bou-Ismaïl. »

PH.T : « des fois en demande au clients de venir ici récupérer les BL et leurs Bons de réservations et partir récupérer leurs marchandises à CHAIBA , si non MANELHAQCHE ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Le personnel de la zone d'activité de chaiba revendique la mise en services des navettes entre les deux zones afin de facilité le travail et la communication d'informations entre les ateliers

et le commercial ainsi la mise en conforme des clients, qui se déplacent à pied dans une zone industrielle à fin de régler leurs situations réglementaires.

2. THEME : ORGANISATION DE TRAVAIL

2.1. Forte charge dans le travail

Encadré 8. commerciaux toutes la journée face aux ordinateurs pour la double saisie

PH.T : « Non seulement j ai un large portefeuille clients, ce qui fait un grand volume de livraisons, des dossiers et les différentes comparaisons, la récupération des BL. et le manque d'information sur le stock initial .plus que ça !! ZADOULENA un travail sur les deux logiciel G.COM et ERP.»

PH.T : « Je ne sais pas si la situation va être amélioré Mais j ai, honte de dire que je suis un agent commercial, avec cet ERP j ai l'impression d'être une secrétaire face à son clavier toute la journée pour faire la saisie »

PH.T : « le mois de janvier quant on a commencé y avait beaucoup d'anomalies, alors ils ont décidés qu'on travail sur les deux logiciels G.COM et ERP au même temps, des fois quand je termine avec le client je profite de faire la saisie sur G.COM pour pourvoir vérifier car on ne fait pas confiance ERP, pas pour l'instant »

PH.T : « avec l'ERP j ai pu développer deux choses le stress et la charge ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Une vie de stresse et de charge professionnel lié à la double saisie des informations et les vas et viens entre les anciennes applications G.COM , EM@PAK et le module PURSANG COMMERCIAL afin d'éviter les anomalies de janvier 2016 lors de lancement de la session commerciale à nos jours , perchiste toujours.

2.2. Manque de règle et procédure

Encadré 9. Certaines taches sont assurées en double

PH.T : « L'actualisation des encaissements au niveau de la caisse est toujours en retard et puisque personne n'a sa fiche de poste alors pour faire le solde client je dois travailler sur G.COM en attendant, le caissier après je fais des saisies sur ERP pour régler le compte client. Quant le caissier termine ses opérations on fait une passation. ».

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

PH.T : « je fait le travail d'administrateur de vente et de caissier, je n'ai pas à suivre la gestion de payement normalement mais on le fait car l'administrateur est vraiment dépasser on doit travailler en équipe »

Source : élaboré à partir des entretiens

A fin d'avoir une information primordiale à la gestion commercial tel que le solde client , les commerciaux font la saisie des encaissements au niveau de l'anciennes applications pou de régler le compte de leurs clients, en attendant les encaissements qui seront faites prochainement sur ERP par l'utilisateur concerné qui est bien le caissier au niveau de la DFC

Encadré 10. La fonction exportation est indépendante de la commerciale

PH.T : « Logiquement la fonction commerciale est avec nous, mais apparemment est devenue une structure dépendent de la direction générale »

PH.T : « je ne comprend pas si l'exportation est avec nous ou non , je pense qu'elle est avec l'approvisionnement ou la DG » .

PH.T : « On attend la validation de l'organigramme, ».

Source : élaboré à partir des entretiens

La fonction exportation est bien définit dans presque toutes les entreprises comme fonction commerciale qui contribue à la réalisation du chiffre d'affaire de l'entreprise mais la question ce pose au niveau de Tonic, la fonction exportation est définie comme une structure indépendante de la commerciale dont sa mission c'est la gestion des ventes à l'étranger.

Encadré 11. Manque de procédures de travail commercial.

PH.T : « je suis la responsable du management par la qualité, j ai réalisé les logigrammes commerciales avec difficulté et manque de procédés et processus alors j ai demandé aux responsables de département et le Directeur commercial de formaliser les procédures et m'envoyé une copie, j'attends toujours. »

PH.T : « je ne sais pas si c'est comme ça que je dois travailler, y a pas de référentiel à suivre mais j'été jamais jugé par rapport à ma façon de faire, HMD ».

Source : élaboré à partir des entretiens

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

La responsable du management qualité avec la collaboration de l'audit de Tonic Industrie ont proposé des procédures et des logigrammes qui sont toujours en attentes de validation et du feed-back. Sans les procédures de travail, il sera très délicat de réussir le suivi ou d'exercer le contrôle de gestion, ou de responsabiliser les agents.

2.3. Gaspillage et perte de potentiel

Encadré 12. Plusieurs impressions et beaucoup de déchets en papier

PH.T : « Dans une entreprise qui doit faire la sensibilisation sur les déchets papier elle gaspille beaucoup de papier WLAH .j'imprime un document, je dois faire au minimum 5copies, 01 pour la Sécurité,1 portail zone de chaiba, 01 magasin, 01 client... etc. Sans raison Bzaf »

PH.T : « Je perd beaucoup de temps de chercher l'imprimante, et à cause de soi la mauvaise qualité de papier ou l'imprimante ne marche pas bien, je refait plusieurs fois et je perd beaucoup de papier , le malheur c'est que on ne fait pas de la récupération et le trie de nos déchets on mélange tous dans les poubelles dommage. »

Source : élaboré à partir des entretiens

L'une des caractéristiques d'un ERP c'est minimiser les impressions et gagner en papier, sauf que avec ce projet , le commercial réclame qu'il perd beaucoup de papier et du temps dans les impressions jugé inutile. .

3. THEME : COMMUNICATION-COORDINATION CONCERTATION

3.1. 3C entre la direction commerciale et d'autre services

Encadré 13. Manque d'information liée à la production et le stock

PH.T : « J'ai toujours eu de problème de communication et de coordination avec ceux de production ils mentent, on parle verbalement ils nous donnent des fausses informations sur la commande réalisés des fois j'engage avec des clients et après j'aurai des problèmes »

PH.T : « Y a pas GPAO alors on a pas d'informations sur les quantités produites ou les programmations des machines, on travail ici et la production à chaiba , on appel au téléphone si il répond , ils nous donne le programme de la machine si non , on n'a pas d'informations. »

PH.T : « On reçoive l'état des stocks sur papier, des fois chaque semaine ou chaque 10 jours, j'aurai aimé avoir accès directement à leurs base de données pour gagné du temps. Et pouvoir

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

engager avec les clients à terme. Parce qu'y a des clients qui n'attendent pas, ils partent voir avec d'autres entreprises facilement. »

Source : élaboré à partir des entretiens

Le manque d'informations liée au stock final produit finis au niveau des magasins à cause de retard de saisie des états d'inventaire arrêté le 31-12-2015. Bloque la gestion commerciale qui devra avoir accès directe aux stocks afin de pouvoir faire des réservations et des livraisons sans perdre du temps. Le même problème se pose au niveau de manque d'informations sur le programme de production due principalement à l'absence de logiciel de gestion de production ou la GPAO.

Encadré 14. 3C entre la direction commerciale et la DSI

PH.T : « Je ne comprends pas pourquoi ils n'ont pas réglé le problème de réseau on a une défaillance dans notre informatique je ne comprends pas comment ils vont réussir cet ERP».

PH.T : « Des fois on perd le réseau, on appelle l'informatique pour venir le régler mais ils viennent rarement, et ils prennent beaucoup de temps pour régler le problème . »

PH.T : « Les ordinateurs beuguent à chaque fois et quand on demande le technicien informatique, il répond point ».

PH.T : « A chaque fois j'appelle l'informatique y a une seule personne qui me répond pas plus. Les autres je ne sais pas ce qu'ils font toute la journée.»

PH.T : « Moi personnellement je ne parle pas avec la DSI car elle ne sait pas communiquer, je comprend le fait qu'elle a beaucoup de charge avec ce projet , mais ça lui donne pas le droit de créer ni de faire la morale aux autres, elle doit savoir comment parler pour quelle mérite d'être directrice . »

PH.T : « Quand il y a un blocage au niveau de logiciel ou de matériel ils sont là ils répondent. le matériel avec des difficultés mais le logiciel ça va mais ils sont en manque d'effectifs, Mais l'équipe est jeune on peut leur faire confiance ».

Source : élaboré à partir des entretiens

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

L'effectif informatique est jugé incompetent par les commerciaux face aux problèmes techniques et réseaux à cause de leurs retards d'intervention et la non prise en charges des soucis informatiques de la DC .

Le manque de la communication et coordination entre le personnel commercial et le personnel de la direction système d'information provoque des conflits.

Encadré 15. manque de rigueur dans la remontée d'information

PH.T : « les utilisateurs en tendance d'appeler Anomalies et Bugs peut s'avérer en fait une mauvaise manipulation de leur part, ils ne lisent souvent pas les messages d'information ou de contrôle dirigé par l'assistant système par le biais des interfaces de manipulation du module Pursang-Commercial. »

Source : élaboré à partir des entretiens

Plusieurs réclamations d'anomalie avérer après l'intervention de l'ingénieur SI que c'est des problèmes de manipulation et de begues, due à la négligence de la messagerie d'information lors de l'utilisation de la session. Ce qui provoque des erreurs d'utilisation et non pas de paramétrage.

3.2. 3C entre la direction commerciale et le prestataire

Encadré 16. difficulté de communication avec EGC

PH.T : « EGC n'a pas fait son travail, il nous a promis de nous assister mai il s est sauter. Alors là quant il parle de l' accompagnement, on le voie même pas. il pense qu'a prendre son chèque . »

PH.T : « Durant la formation le prestataire nous a dis qu'il viendra pour nous assister 4mois, on l'a vue 4jours après y avait une bagarre entre lui et la DSI, il a pris ses PC est rentré. »

PH.T : «pour communiquer les manques retrouvés et les anomalies rencontrés je dois envoyer un écris pour la DSI, et elle , elle envoie pour le prestataire, c'est du n'importe quoi, des foies pour quelque chose de rien du tout on fait tous ça, en plus y a des choses quand ne peux pas écrire».

PH.T : « EGC , été avec nous le premier le mois, Janvier apres ,on le voyer rarement la dernière foie , ils nous a remis la mise à jour avec la présence de PDG et le DGA en plus il n'a pas tous fait

il y a toujours des réserves. »

PH.T : « On envoie les réserves par écrits il nous rend un CD avec mise à jours. On a amélioré vraiment le module PURSANG COMMERCIAL le début il été très générique, en le personnalisant en fait et à mesure ».

PH.T : « Quant je rencontre un problème ou anomalie sur ERP je communique avec ma responsable, Amel, après c'est elle qui prend en charge et transmet l'information ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Dans les projets ERP le prestataire est appelé à être en partenariat avec l'entreprise cliente avant la fin du contrat. Ce type de partenaire est censé être en communication permanente avec l'équipe du travail et essayer de régler leurs soucis afin de minimiser la résistance au changement, sauf que le moyen de communication et de coordination entre les deux équipes (commerciale et EGC) se limite à des écrits envoyés en format papier ou scanner et envoyés par email, ce moyen de communication bloque la fonction commerciale et perturbe la relation client-fournisseur entre les deux partenaires.

4. THEME : GESTION DU TEMPS

4.1. Le respect des délais

Encadré 17. Délais de réponse tardive du prestataire

PH.T : « le prestataire prend beaucoup de temps pour répondre. »

PH.T : « on est en mois de Mai on a toujours les mêmes problèmes. »

PH.T : « j'ai donné des suggestions et j'ai fait des recommandations elles ont été prises en considération il m'a répondu sur 40%, il reste beaucoup, comme le solde client, le relevé du compte commercial. C'est tout »

PH.T : « j'attends toujours la dernière mise à jours normalement je l'aurai hier, Mais MAZAL, j'espère qu'il a réglé les problèmes pour pouvoir connaître la situation des clients ».

PH.T : « y a toujours des améliorations, à chaque fois EGC nous envoie les mises à jour mais, y a beaucoup de réserves que nous avons déclaré, verbalement et par écrits, la dernière fois quand on a eu une réunion à la DG, Mais il nous a rien envoyé pour l'instant. »

Source : élaboré à partir des entretiens

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

les agents commerciaux réclament que le prestataire d'ERP enregistre des retards répétitifs lors des mises à jours, ainsi il donne naissance aux autres anomalies qui ont été déjà régler. Un retard enregistré dans la mise en place du module commercial, et la non prise en charge globale des réclamations des responsables de départements augmente le degré de la résistance et la méfiance de passer des anciennes applications au module proposé.

Encadré 18. Retards des opérations et délais de livraison

PH.T : « comme on est dans une entreprise étatique le groupe Chimie Indus. me demande au moins 16 canevas à faire, sur les créances et clients par région, CA par familles de produit. c'est trop ya des TDB que je fais sur ERP mais la majorité sur G.COM car je dois répondre j ai pas le choix, on fait des vas et viens entre GCOM. ERP mais je te cache pas je fais toujours du retard ».

PH.T : « depuis le lancement d ERP , je commence a avoir des problèmes avec les clients vue la paprace et le retards qui provoque la patience et la disponibilité des clients.. »

PH.T : « Nous avons commencé le travail sur PUSRSANG depuis janvier mais on n'est pas arrivé a réglé la situation de client, à ce jours, c'est grave pour une direction commercial. »

PH.T : « Mes clients réclames sur leur temps perdu à la direction à cause des retards de chaque fois, une fois lors de l'impression de la facture y a un manque de l'information X , le BL manque l'immatriculation du client , etc.[..] à chaque fois des nouveaux faux problèmes, mais le client n'as pas à comprendre la situation de Tonic avec son ERP , il vient récupérer sa marchandise et il GO ! »

PH.T : « ce n'est pas l'ERP qui provoque des problèmes , no G.COM mais le faite de travailler avec les deux le client au lieu d'attendre 10minutes il attend 30minutes , Mais le problèmes c'est que après il perd leurs confiances des fois ils viennent ici nous faire des problèmes comme quoi c'est un problème des agents commerciaux , voila, les informaticiens je ne sais pas que c qu'il font depuis janvier WAHNA NAHESLOU avec les clients. »

Source : élaboré à partir des entretiens

La lourdeur de la gestion portefeuille d'activités commerciales et la lenteur de la mise en place de l'ERP engendrent des dysfonctionnements et retards répétitifs sur les livraisons et sur la réalisation des états journalières et mensuels de l'activité ce qui bloque la fonction contrôle et la transmissions des tableaux de bords pour le groupe chimie indus. et la DCGO

4.2. Des opérations mal gérées.

Encadré 19. Retards des opérations et délais de livraison

PH.T : « imagine, on ne peut pas faire de relevé de compte client. Par-ce-que il n'y a pas de solde de départ arrêté au 31.12/2015 ; c'est le problème de caisse et informatique. On doit attendre. »

PH.T « l'actualisation des encaissements au niveau de la caisse. Toujours en retard. et après pour faire le solde client je dois travailler sur G.COM en attendant, après je fais des saisies sur ERP pour régler le compte client. » .

PH.T « tu sais ; l'information la plus importante dans le commercial est de savoir le solde de ton client, Mais depuis 5mois, j'attends Monsieur le Caissier pour qu'il sera à jour. »

PH.T « le caissier a des problèmes au niveau de sa session ce qui fait que moi je n'attends pas je travail sur g.com en attendant » .

Source : élaboré à partir des entretiens

Après 05 mois de lancement du module commercial le problème de la caisse se pose toujours, ainsi d'autres retards de saisie de la base de données des stocks et de production paralysent la fonction commerciale.

4.3. Planification des activités

Encadré 20. Retards des opérations et délais de livraison

PH.T : « y avait aucune planification avant le lancement du module commerciale soi de la par de DSI ou EGC . »

PH.T : « On été obligé de travailler directement avec ERP après février on a repris le travail avec notre logiciel et ERP au même temps je me sens comme une marionnette. mais ça ne fonctionne pas comme ça , il faut un plan d'action, des phases avec délais et tous ,... ».

PH.T : « on aurai pu gagner du temps si y avait une bonne planification, et un bon programme de la mise en place du module ».

Source : élaboré à partir des entretiens

D'après l'entretien que nous avons mené aux prés des commerciaux nous avons déduit que y a un manque de planification liée au lancement de module PURSANG.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

Le module commercial n'est pas le premier module qui a été lancé au niveau de Tonic Industrie, bien avant le module PURSANG Paie a été lancé et mis en exploitation depuis 2015. Sauf que l'équipe de projet ne capitalise pas ses erreurs commises lors de son expérience et les mêmes erreurs se répètent lors de lancement de module PURSANG Commercial.

D'ailleurs, lors de lancement du module PURSANG Paie, le personnel de la GRH a mis en marge l'ancienne application PC PAIE et travaille directement avec le logiciel pour gagner du temps. Mais il est apparu que le module PURSANG avait besoin d'être réajusté et la base de données récupérée doit être vérifiée et améliorée, de cet effet ils ont repris le travail avec PC PAIE et maintiennent les saisies sur PURSANG PAIE, jusqu'à le jour où le résultat de ces derniers sont similaires.

Janvier 2016, le module PURSANG Commercial a été lancé avec la même erreur que la GRH. à partir du prochain mois (février 2016) le personnel commercial se retrouve face à l'utilisation de l'ERP tout en faisant recours aux anciennes applications EM@A et C.GOM

5. THEME : FORMATION INTEGREE

5.1. Adéquation formation –emploi.

Encadré 21. inadéquation formation emploi

PH.T : « les magasiniers de MSB2 et converting trouvent des difficultés de commencer car ils n'ont pas l'habitude de manipuler un PC et logiciel c'est difficile, »

PH.T : « je suis ingénieur en Développement des Systèmes et Projets Informatiques Mais j'interviens même lors des problèmes de réseau, car y a un manque d'effectifs, et les techniciens ne peuvent pas assurer grand-chose à part le câblage. »

Source : élaboré à partir des entretiens

Le personnel des magasins trouvent des difficultés d'utilisation et de manipulation de leurs sessions par rapport aux personnes qui ont déjà manipulé les logiciels de gestion, ce qui provoque un sentiment de peur et résiste face à l'ERP.

Le manque d'effectif au niveau de la DSI oblige l'intervention des informaticiens dans tous les niveaux même hors de leurs formations de base.

5.2. Compétences disponibles

Encadré 22. manque de compétence de pilotage

PH.T : « l'équipe de pilotage de ERP ne fait pas son travail, et ils ont un problème de communication avec le prestataire je ne sais pas comment ils peuvent travailler ensemble.»

PH.T : « le projet ERP est mal géré, je pense qu'il faut ramener un pilote de l'externe »

PH.T : « la DSI gère mal son équipe, elle est très compétente en informatique ça ce voie mais elle n'est pas faite pour être directrice, elle est toujours stressé et nerveuse.»

PH.T : « a chaque fois je pars à la direction informatique pour des réclamations ou demander des modifications, je ne trouve personne, y a des personnes qui ne viennent même pas je ne sais pas que ce quelle fait la directrice, des fois elles nous disent quelle a envoyé son équipe ou l'informaticien FELANE mais après on reçoive personne, je ne comprends pas comment elle peut manager une telle équipe ».

Source : élaboré à partir des entretiens

le pilotage d'un tel projet ERP dans un groupe du papier assez complexe comme Tonic , ce n'est pas la chose facile face à une personne ait une expérience de deux ans dans un poste de responsabilité.

5.3. Programme de formation ERP

Encadré 23. programme de la formation non satisfaisant

PH.T : « ce n'est pas une formation c'est juste des séances de travail de deux jours, »

PH.T : « c'est une démonstration pas une formation avec une version comme si téléchargement d'un jeu sur internet et comment on le joue, c'est pas une formation, ni teste ni apprentissage».

PH.T : « il s'est foutue de notre gueule, je pars d'ici, à KOUBA pour perdre mon temps et me faire des démonstrations tellement banale, j'aurai due faire un rapport sur ça pour le directeur mais bon c'était juste pour deux jours».

PH.T : « formation de deux jours, sur comment utilisé la cession, Mais sur un module qui ne correspondant pas à notre métier, c'est un logiciel d'une superette ou entreprise commerciale, ou production de masse. y a le stock et on fait des livraison sur commande, nous on fait de la

production des produits personnalisés avec des OF »

PH.T : « une formation de deux jours ou ils ont fait une explication les étapes à suivre pour la manipulation de module HADA MAKANE »

PH.T : « nous avons fait la formation mais c'était pas sur ce module. C'était comment manipulé la session et faire un bon de commande, EGC à essayer de comprendre encore plus ce qu'on cherche et comment on apprend l'habitude de travailler, c'est vrai que on a eu des diplômes de formation mais deux jours, je ne pense pas que c'est une formation c'est de l'apprentissage ».

Source : élaboré à partir des entretiens

La formation est une étape critique dans la réussite de projet ERP, assurée habituellement par le prestataire et suivie par l'équipe de pilotage ainsi que le service formation afin de s'assurer que les objectifs de la formation liés à l'utilisation de la session ERP ont été réalisés et la formation a été amenée dans les conditions les plus favorables. Malheureusement la formation qui avait lieu dans le siège d'EGC est non satisfaisante et le personnel concerné a été déçu de la qualité du programme de deux jours, qui portait principalement sur des démonstrations basiques sur une session qui ne correspond pas vraiment à leurs sessions.

Encadré 24. localité de la formation non satisfaisante

PH.T : « j'aurais aimé si la formation avait lieu à Tonic, j'aurais préféré que leur informaticien vienne nous faire la démonstration ici mieux me faire perdre deux jours de mon temps et le temps de mes clients pour une telle formation »

PH.T : « on a été obligé de partir à Alger pour la formation mais on pouvait bien la faire ici, c'est que deux jours ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Le personnel commercial préférerait si la formation aura lieu au sein de Tonic que de partir sur ALGER, pour gagner en temps et ravitailler leurs urgences.

Encadré 25. mauvaise programmation des formations

PH.T : « on a fait la formation en 2014 pour qu'on commence le travail avec ERP en 2016 c'est bêtes WLAH, je ne me souviens même pas du programme ».

PH.T : « non seulement c'est une formation d'une durée de deux jours, mais aussi ils ont programmé la formation en 2014. Ils nous ont oubliés pour qu'il rende compte janvier 2016 qu'on doit mettre en place le module commercial. Je pense que deux ans BZAF pour se souvenir de ce que nous avons fait, mais heureusement nous n'avons pas fait grand-chose à l'époque».

PH.T : « depuis 2014, ils parlent de module commercial, nous avons fait deux jours d'apprentissage chez le prestataire EGC. Mais nous avons commencé que récemment. ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Après deux ans de la date fin de formation de l'équipe, le commercial commence à travailler avec l'ERP, la chose que les agents commerciaux ne comprennent pas.

5.4. Besoin de formation

Encadré 26. besoin de formation en système d'information

PH.T : « on doit penser à faire une formation aux informaticiens de Tonic, Ils comprennent dans le câblage, un peu réseau et hardware mais ils interviennent mal dans le développement, je pense que c'est ce qu'il faut pour réussir l'ERP. »

PH.T : « je fais confiance à l'informaticien X il est toujours à l'écoute, mais lui tout seul il ne peut rien faire, nous avons un manque de compétence et d'ingénieur, s'ils ne peuvent pas recruter ils doivent au moins former ceux qui sont là. »

Source : élaboré à partir des entretiens

Les personnes non satisfaites du service informatique fait, réclament une formation pour les techniciens informatiques afin de répondre à la complexité de la mise en place d'un tel projet et les impliqués dans la mise en service et assure la mise en forme en post ERP.

6. THEME : MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

6.1. Des décisions ont été imposées au personnel du commercial

Encadré 27. l'abandon de l'ancien logiciel et le passage direct à l'utilisation de progiciel est une obligation

PH.T : (PDG) « le mois de janvier, j'ai donné l'ordre de commencer avec l'ERP, sans utilisation de l'ancien logiciel, en connaissance de raison, ils vont jamais accepter de passer à l'ERP si je ne fait pas, ils vont résister et ils vont perdre du temps à faire la comparaison entre les deux ».

PH.T : « On été obligé de commencer directement avec l'ERP. Mais vraiment le mois de janvier c'été infernal, on a eu beaucoup de soucis dont toutes les commandes ont été bloquées. »

PH.T : « Nous n'avons pas eux le choix, on été obligé de travailler sur PUSSANG directement et mettre G.COM à coté, durant le mois de janvier seulement ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Une décision unilatérale de PDG portée sur le lancement directe du module commercial sans faire appel à l'application existante, à eu des conséquences négatives sur le déroulement de l'activité commerciale le mois de janvier 2016. Ce qui fait que la décision a été revue, et ils ont recommencé à travailler avec les anciennes applications de la gestion commerciale mais avec la double saisie et faire des vas et viens entre l'ancienne et la nouvelle façon de travailler.

Encadré 28. un changement organisationnel

PH.T : « Dans la direction commercial on a toujours travaillé par département, mais EGC nous a met dans le module PURSANG Commercial comme famille. nous par exemple au lieu de département produit personnalisés Helio et Goblet nous somme devenue famille produits personnalisés .ce n'est pas grave mais nous avons l'habitude d'écrire département. »

PH.T : « je n'ai pas aimé le fait que dans le module commercial ils nous ont changé de désignation on est devenu direction par familles de produits, pour moi famille de produit c'est autre choses que un département, mais on est obligé d'accepter, car y a plus de chose à améliorer plus que ça. »

PH.T : « avec l'ERP on travaille plus par départements mais par famille je ne sais pas si ils vont changer l'organigramme ou ils vont changer dans le paramétrage, mais je ne pense pas ».

Source : élaboré à partir des entretiens

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

La nouvelle organisation exhibe de la méfiance et perturbe le climat du travail. Avec le changement des nominations et désignations des départements en familles. Ce changement organisationnel non seulement perturbe les responsables et les agents commerciaux mais aussi il crée un sentiment de déconsidération.

6.2. Système d'information

Encadré 29. Manque d'informations

PH.T : « y a beaucoup de manque en information comme le solde client et le relevé du compte commercial une fois la facturation est prise en considération ».

PH.T : « j'ai pas encore d'informations sur le solde client et stock des produits au niveau du magasin, les BL annulé ne sont pas pris en charge ».

PH.T : « la partie de retour n'existe pas. ce qui fait qu'on travaille les retours avec le logiciel g.com. »

PH.T : « absence d'information sur Total de CA mensuel par unité. »

PH.T : « y a beaucoup de manque d'information, sur G.COM existe mais pas sur ERP. comme état des ventes par client, par produit et le chiffre d'affaire par région (la case de la wilaya est affichée sur G.COM mais l'ERP y a toute l'adresse client ce qui fait que ya pas d'affichage de client par région »

PH.T : « manque d'information sur la ventilation des créances par âges ou par durée de créances et l'état globale des soldes clients par famille de produits (crédeurs ou débiteur par sous famille) ».

PH.T : « Si je continue à exprimer les manques et les insuffisances de cet fichu ERP, je vais pas terminer tellement y a beaucoup de trucs qui manquent. On souffre avec wlah ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Beaucoup de manque d'informations utiles pour la gestion des comptes clients et la gestion commerciale elle-même, la situation est la même depuis janvier 2016. Plusieurs opérations ont été réajustées et personnalisées mais il reste beaucoup à faire pour arriver à atteindre l'objectif assigné.

Encadré 30. écart et anomalie

PH.T : « Y a beaucoup d'écart au niveau des livraisons et le suivis des commandes ». « Le total par exemple des livraisons d'un client qui a annulé l'un de ses BL n'est pas juste sur l'ERP car l'information sur les BI annulés ne sont pas pris en considération par cet ERP ce qui fait que le total des commandes ne correspond pas au vrai total ».

PH.T : « y a toujours des anomalie lors de l'impression entre ce qui été saisie et ce qui été imprimé on déclare à chaque fois , les informaticiens soit règle le problème soi il déclare pour EGC ».

PH.T : «le module Pursang-Commercial présente des anomalies et des bugs souvent dû à des adaptations et personnalisations (mises à jour) mal éditées par le prestataire. (par exemple, une manipulation qui fait surgir un message d'erreur non traité par le développeur dans son code et qui fait planter le logiciel) »

Source : élaboré à partir des entretiens

Le but de la mise en place d'un Pursang commercial c'est bien arrivé à produire des informations efficaces et de qualité car la gravité des conséquence du mauvais fonctionnement de ce système d'information et impacte directement la gestion commerciale et le déroulement de l'activité,

6.3. Problème de la mise en place

Encadré 31. difficulté de la mise en place de projet ERP

PH.T : « y a un n problème lors du téléchargement automatique de la nouvelle mise à jour. Le téléchargement est incomplet -interrompu- on s'est trouve donc avec une mise à jour corrompue »

PH.T : « La plupart du temps le module PURSANG est infecté par un virus sur le poste de l'utilisateur donc mis en quarantaine automatiquement par la solution Antivirale de ce même poste, d'où le tout qui ressemble à une disparition ou suppression ».

PH.T : « à chaque foie y a la mise à jour EGC répond à nos réclamations mais quant on à fait la mise à jours , on trouve que y a de nouveau soucis qu' avant ont été réglé comme le problème d' OF on travaillait normalement après plusieurs modification bien sure . Mais lors de la dernière mise à jours y avait des problèmes surement ils ont touché quelque chose ».

PH.T : «Certains paramètres de la bibliothèque élémentaire qui font défaut. (Déduction des droits de timbres, les coûts de transport par wilaya, etc. ».

Source : élaboré à partir des entretiens

Des difficultés major rencontrées par le prestataire lors d'adaptation d'ERP sur la plateforme existante. Due principalement à la difficulté d'intégrer le progiciel aux systèmes existants, et aux bases de données multiples.

Encadré 32. La lenteur dans la mise en place d'ERP

PH.T : « on est le mois d'avril est les avoirs ne sont pas prises en charge. ».

PH.T : « ça fait déjà 5mois sa avance pas vraiment »

PH.T : « depuis le mois de janvier on essaye de régler les problèmes mais ils ont tarder à régler le problème, on dépend toujours des anciens logiciels . »

PH.T : « on doit passer à la GPAO et GMAO mais les problèmes commerciale dans la globalité ont été pas réglé . »

PH.T : « l'utilisation de l'ERP nous provoque du retard, si on continue comme ça on ne peut pas réaliser grand choses. Le problème on est le mois d'avril »

Source : élaboré à partir des entretiens

Le module promis n'est pas au rendez vous, ce qui impose de nombreux développements et actions spécifiques afin de remédier le système d'information et les améliorations prend du temps.

Encadré 33. Inquiétude à propos de la stratégie

PH.T : « le seul sujet que j'entend à la commerciale c'est ERP ? EGC ? prestataire X ? DSI ! c'est perturbant, ils ont oublié leurs métiers et leurs objectifs, moi l'ERP franchement ce n'est pas mon objectif c'est l'objectif de la DG et DSI et contrôle de gestion, moi ce qui m'intéresse c'est le CA et la satisfaction de mes clients. »

Source : élaboré à partir des entretiens

le sujet de dada au sein de tonic industrie c'est le projet ERP, les réclamations et dysfonctionnements du nouveau logiciel , ce qui inquiète quelques responsables commerciaux ,

6.4. Personnalisation de module

Encadré 34. Difficulté à conceptualiser les activités spécifiques de Tonic

PH.T : « le logiciel et très standard il ne correspondant pas à notre métier »

PH .T : « y avait beaucoup d'amélioration dans la session mais il reste insuffisant, car il ne répond pas vraiment à nos besoin. il est toujours mal intégré. soi des manque ou des changement »

PH.T « On premier temps j'étais choqué, car il n'y'avais rien sur l'ERP, c'est que un logiciel avec des sessions dont il ne reflète même pas notre travail dans la direction. »

PH.T « EGC est venue avec un logiciel de qui ne répond au aucun cas à notre métier de l'ondulé. par contre logiciel EMA répond parfaitement ».

PH.T « le module qui ne correspondant pas à notre métier, c'est un logiciel d'une superette ou y a le stock et on livre , non on produit des produits personnalisés avec des OF ».

PH .T « appart les fonctions régler tel que la gestion de stock, comptabilité et gestion de paye , HAMINI n'a rien ramener ».

PH .T « c'est nous qui ont personnalisé le module pas EGC , on fait la personnalisation à priori , pas apres le lancement ; de module comme ça on ne peut pas travailler nous sommes des commerciaux , mais ça fait 5mois je sens que j'ai changer de métier , j'ai tendance à être informaticien . ».

PH .T « appart les fonctions régler tel que la gestion de stock, comptabilité et gestion de paye , EGC n'a rien ramener ».

PH .T « c'est nous qui ont personnalisé le module pas EGC , on fait la personnalisation à priori , pas apres le lancement ; de module comme ça on ne peut pas travailler nous sommes des commerciaux , mais ça fait 5mois je sens que j'ai changer de métier , j'ai tendance à être informaticien . ».

Source : élaboré à partir des entretiens

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

Comme chaque projet de partenariat les anomalies causés par le client et d'autre par l'entreprise prestataire, EGC est une entreprise qui ait un portefeuille client important sauf que l'activité de tonic est spécifique aux secteurs d'industries papeteries dont EGC n'a aucune expérience prés-requise, la complexité du domaine d'activité et les problèmes de la base de donnée rend l'implantation de projet difficile.

SECTION 03 : SYNTHÈSE ET LES ENSEIGNEMENTS

Après avoir analysé les entretiens dans la section précédente nous allons présenter les résultats de notre diagnostic afin de recenser les dysfonctionnements liés à la phase d'implantation de module commercial au niveau de Tonic Industrie

I. RESULTAT DE DIAGNOSTIC

1. Condition du travail

Les conditions de travail selon des domaines de dysfonctionnement qui recouvrent à la fois les conditions physiques de travail (nuisances, l'endroit de travail, charge physique de travail et hygiène sécurité) et les conditions technologiques du travail (matériels et équipement, outils bureautiques, fourniture bureau et logiciel et technologie d'information et de communication, etc.).

Tableau 2. Condition du travail

<i>Idée clé</i>	<i>Sous thème</i>
Mauvaise connexion internet	Manques de moyens informatique.
Problèmes de réseau	
Manque d'imprimantes	
Manque d'outils informatique	
L'ambiance de travail est perturbée à cause de manque de promotion et primes	Ambiance de travail perturbée
Manque de transport personnel	Problème de transport et logistique

Source : Synthèse de l'analyse d'entretiens

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

Pour réussir la phase de lancement ainsi que la mise en place de n'importe quel projet, sollicite l'acquisition du matériel convenant au type de projet. Ce qui fait qu'un projet ERP demande l'acquisition d'outil informatique et serveurs nécessaires pour réussir l'implantation. D'après les **encadrés N° [1-4]** et le tableau N°02 ci dessus. il est porté témoin qu'ils existent des défaillances du matériel bureautique (ordinateur,, imprimante...etc) au niveau de la direction commerciale, ainsi des problèmes répétitifs au niveau du software.

Les conditions du travail tel que le transport en commun du personnel ainsi la mise en place d'un système de rémunération lié à la réalisation des objectifs et la promotion contribuent d'une façon remarquable à la motivation du personnel, la chose que réclames le personnel de Tonic Industrie, qui se retrouvent dans une ambiance de travail perturbée.

2. Organisation du travail

L'organisation du travail comprend l'organigramme de l'entreprise (fonctionnel et organisationnel), la répartition des missions, aussi bien que la conception des postes de travail d'une façon spécialisée, les fiches de postes validées et les procédures de gestion convenable à l'amélioration des processus.

Tableau 3. Organisation du travail

Idée clé	Sous thème
Commerciaux toutes la journée face aux ordinateurs pour la double saisie	Forte charge dans le travail
Certaines taches sont assurées en double.	Manque de règle et procédure
La fonction exportation est indépendante de la commerciale	
Manque de procédures de travail commercial.	
Plusieurs impressions et beaucoup de déchets en papier	Gaspillage et perte de potentiel

Source : Synthèse de l'analyse d'entretiens

D'après l'analyse des entretiens qui ont été déroulés auprès des commerciaux nous avons recensé plusieurs problèmes d'organisation du travail due essentiellement à la forte charge qui est une conséquence de la double saisie et le gymnastique entre les deux solutions informatiques l'ancien système et l'ERP [Voir l'encadré N°05] dont plusieurs impressions s'effectuent afin de porter des justificatifs ainsi pour la validation des Bons de livraisons qui provoquent plein de déchets papier, (perte de valeurs) .

En attendant la validation et la mise en exploitation de la procédure proposée par l'assistante du PDG chargée du management par la qualité , le suivi et le contrôle de la fonction commerciale sera quasiment impossible.

3. Communication, concertation et coordination

La rubrique 3C est un domaine de dysfonctionnements, selon H.SAVALL & V.ZARDET (1995) la composante des 03 C de l'approche socio-économique est sollicitée pour évaluer la qualité de la communication et de concertation ainsi la coordination entre les différents acteurs des entreprises aient une relation verticale ou horizontale afin de recenser les problèmes liés à la qualité d'information transmises et des dispositifs de communication.

- la communication désigne tous types d'échanges d'informations entre acteurs, quels qu'en soient l'objet et la finalité.
- la coordination s'applique aux dispositifs d'échanges d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité
- la concertation caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs pour définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun à réaliser sur une période déterminée.¹

¹ H.SAVALL & V.ZARDET, op.cit.

Tableau 4. Communication, concertation et coordination

Idée clé	Sous thème
Manque d'information liée à la production et le stock.	3C entre la direction commerciale et d'autres services
3C entre la direction commerciale et la DSI	
Manque de rigueur dans la remontée d'information	
0Difficulté de communication avec EGC	3C entre la direction commerciale et le prestataire

Source : Synthèse de l'analyse d'entretiens

D'après les encadrées N°[13-17] synthétisé dans le **tableau N°04**. Les problèmes soulevés au niveau de la direction commerciale concernent notamment les carences de communication et de concertation entre cette dernière et la DSI ainsi la le prestataire.

La fréquence des réunions est insuffisante ce qui rend la communication avec EGC très difficile et basée sur des écrits passants par la DSI pour validation et transmission. Comme il y a une mauvaise communication et coordination entre la DSI et l'entreprise EGC, nous avons porté témoin qu'il vient déposer les mises à jours et les modifications au niveau des moyens généraux et récupérer son accusé sans passer ou informer la DSI,

Aussi nous avons pu remarquer et assister à l'humiliation de pilote de projet devant l'équipe prestataire et les responsables de tonic ce manque de considération provoque en conséquence des conflits.

Toute au long des réunions porter sur l'ERP, nous voyons les employés se culpabiliser entre eux et remettre en cause les efforts de prestataire, ce qui fait que ce dernier qui juge les écrits signés par la DSI comme l'outil le plus efficace et facilitateur de communication.

4. Gestion du temps

La gestion du temps¹ comprend les méthodes d'organisation du temps de travail et la gestion d'activités par priorités la répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités : temps de prévention, de régulation de dysfonctionnements, de gestion courante, de glissement de fonction, de pilotage stratégique.

Tableau 5. Gestion du temps

<i>Idée clé</i>	<i>Sous thème</i>
Délais de réponse tardive du prestataire	Le respect des délais ;
Retards des opérations et délais de livraison	
La tâche de la caisse est mal accomplie	Des opérations mal gérées.
Manque de planification liée au lancement et à l'utilisation de module PURSANG	Planification des activités

Source : Synthèses de l'analyse d'entretiens

Après 05 mois de lancement du module PURSANG Commercial, des opérations fondamentales ne sont pas encore prises en charge par l'ERP ce qui inquiète le personnel commercial et l'incite à maintenir le travail avec les anciennes applications et avoir des difficultés de faire confiance au progiciel. Due en premier lieu au manque de planification et le retard provoqué par le prestataire dans le réajustement, la personnalisation et l'amélioration de leur module.

5. Formation intégrée

La formation est un investissement qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre et augmenter la qualité de leurs produits et services ainsi leurs façons de travailler ou de communiquer. La formation est une action de l'entreprise afin de créer de la valeur ajoutée.

La formation intégrée peut être réalisée en interne ou en externe selon le contenu et le programme de la formation. Il est important de mentionner que « *Le contenu d'une action*

¹ H.SAVALL & V.ZARDET, op.cit.

d'une formation intégrée repose, prioritairement, sur les dysfonctionnements identifiés dans le diagnostic. »¹

Tableau 6. Formation intégrée

Idée clé	Sous thème
Inadéquation formation emploi	Adéquation formation –emploi.
Manque de compétence de pilotage	Compétences disponibles
Programme de la formation non satisfaisant	Programme de formation ERP
Localité de la formation non satisfaisante	
Mauvaise programmation des formations	
Besoin de formation en système d'information.	Besoin de formation.

Source : Synthèses de l'analyse d'entretiens

La formation est une phase d'une grande valeur ajoutée qui a pour objectif de faciliter le déploiement de progiciel de gestion intégré. Cependant, la formation assurée par l'équipe prestataire n'été pas satisfaisante, selon le tableau N° 06 des idées clés liées au domaine de formation intégrée et les encadrés [23-25] portent témoin sur la non satisfaction du personnel concernant la localité et le programme qui s'est déroulé au sein du siège d'EGC en 2014 cette formation a porté principalement sur des démonstrations basique sur une session qui ne correspond pas vraiment à ce qui été livrait après presque deux ans de la formation.

6. Mise en œuvre stratégique

Ce domaine englobe la formulation claire de la stratégie de sa déclinaison en action à réaliser pour atteindre les objectifs stratégiques.

La mise en œuvre stratégique englobe en outre les moyens financiers, technologiques et les politiques de ressources humaines nécessaires à la réalisation des actions. ²

¹ H.SAVALL & V.ZARDET, op.cit.

² H.SAVALL & V.ZARDET. ibit.

Tableau 7. Mise en place de la stratégie

Idée clé	Sous thème
L'abandon de l'ancien logiciel et le passage direct à l'utilisation de progiciel est une obligation.	Des décisions ont été imposées au personnel du commercial
Un changement organisationnel	
Manque d'informations	Système d'information
Ecart et anomalie	
Difficulté de la mise en place de projet ERP	Problème de la mise en place
La lenteur dans la mise en place d'ERP	
Inquiétude à propos de la stratégie	
Difficulté à conceptualiser les activités spécifiques de tonic	Personnalisation de module

Source : Synthèses de l'analyse d'entretiens

Le sujet d'actualité de Tonic industrie c'est l'implantation de ERP, une méfiance remarquable au sein de la direction commerciale due principalement à la lenteur de la mise en place définitive du module PURSANG ,

Après 05mois de lancement, de configuration et de personnalisation du module. Le prestataire n'arrive pas encore à atteindre la satisfaction malgré les efforts mené par son équipe et celle du pilotage de la DSI. Plusieurs écarts et anomalies de gestion à cause de manque d'information, du à la non qualité du SI et les difficultés de personnalisation.

II. ENSEIGNEMENTS

Dans une solution ERP , les opérations techniques d'architecture, paramétrage , teste et reprise des données , formation d'équipe de pilotage, la formation d'utilisateurs et la configuration ainsi que le codage déterminent la phase de d'implantation autrement dits le « déploiement », correspond à la mise en œuvre de la solution informatique, qui est perçue

comme la phase la plus difficile dans le cycle de vie de projet ERP, ou la communauté d'utilisateurs prends les choses au mains.

Dans ce cadre là, nous avons mené notre diagnostic -déjà présenté- pour comprendre les dysfonctionnements liées à l'utilisation de modules commercial en particulier et de ces effets nous avons tiré quelques enseignements.

Pour remédier la situation des utilisateurs résistant au changement, il faut régler les dysfonctionnements déjà recensé et classé en six domaines

1. Condition du travail

En référence aux idées synthétisées dans le tableau N°02 :

- les conditions du travail au sein de Tonic Industrie doivent être amélioré, pour motiver le personnel et faciliter le travail , de cet effet l'entreprise doit penser à l'acquisition des matériels nécessaires en bureautique , pour alimenter tous les postes de travail avec les ordinateurs qui répond à leur besoins , des imprimantes pour gagner du temps liées aux déplacements entre bureaux et mettre en place des navettes afin de gagner la satisfactions des clients ,
- l'équipe informatique doit doubler ces efforts pour accélérer la mise en service du réseau au niveau de la zone d'activité de Chaiba. afin de mettre fin aux mobilités des personnes vers la zones de Bou-Ismaïl en laissant leurs postes de travail.

2. Organisation du travail

Pour une bonne organisation du travail il sera important de :

- Déterminer les taches, ainsi la spécialisation et la responsabilisation des agents commerciaux, de cet effet il faut valider les logigrammes de la direction commerciale tout en déterminant «le qui fait quoi ».
- Mettre en place des fiches de poste et mettre en vigueur leurs applications, avec l'évaluation des missions des agents commerciaux
- Valider l'organigramme de la direction commerciale en référence à la nouvelle façon de travailler, selon Minzberg « la structure suis la stratégie », dont le contraire est juste, pour cela une révision de l'organigramme fonctionnel de tonic industrie est jugé importante dans le cadre de changement organisationnel liée à la mise en place d'ERP.

Ce changement organisationnel doit être accompagné pour réduire la résistance des agents commerciaux.

- Mettre en place une commission du suivi et du contrôle à fin d'assurer que les tâches ont été bien menées, et les procédures ont été adroitement respectées.

3. Communication- Coordination et Concertation

La composante de 3C (Communication-Coordination et Concertation) de la théorie socio-économique a été sollicitée pour évaluer l'usage du système intégré avec un regard particulier accordé à la qualité de l'information et de la base de données uniformisée.

Le constat qui figure dans l'analyse des entretiens et nos observations lors des réunions de Tonic Industrie, nous donne une image claire sur les problèmes de communication de coordination ainsi la concertation,

Les dysfonctionnements de communications de la direction commerciale de Tonic Industrie porte sur trois démentions, inter-organisationnel dans son micro espace, intra-organisationnel, avec la direction Système d'information et externe liée à sa coordination avec le prestataire de service.

Pour dépasser ce genre de dysfonctionnements qui a pour conséquence incontestable les conflits entre le personnel, ce qui rend le climat de travail infect, perturbé et perturbant.

Si les commerciaux subissent le progiciel plutôt que de tirer profit de son potentiel d'intégration informationnel, en terme socio-économique la rubrique 3C est un domaine de dysfonctionnements, selon H.SAVALL & V.ZARDET 1995, qui montre l'absence de transversalité et de vision globale (EL Amrani, 2008) , liées à un cloisonnement d'utilisation de ERP malgré son lancement depuis début de cette année. En tenant le travail sur les anciennes application, pour cela nous allons proposer d'appliquer une culture négociée

Philippe D'Irbane a parlé dans ces travaux, 2009 de la double nature des cultures qui sont à la fois stables et dynamiques cette vision est cohérente avec le concept de la culture négocié de Gugy saint-léger et Betty Beeler qui expliquent dans leur article publier dans la revue *Mangement & avenir* avril 2012, en référence à la théorie de l'ordre négocié d'Anselm Strauss, que tous ordre sociale est le fruit des négociations entre acteurs sociaux. Les travaux de Walsham 2002 relèvent l'intérêt de l'approche de la culture négocié afin d'obtenir une meilleure compréhension entre les concepteurs et les utilisateurs des systèmes d'information.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

Pour appliquer la culture négociée au sein de Tonic Industrie il faut en premier lieu et co-définir les objectifs, dont il faut partager un but commun. Les commerciaux doivent trouver leur intérêt dans les résultats recherchés. Si les agents commerciaux ne voient pas l'intérêt de l'arrivée de cet outil, les chances d'aboutir à la création d'une culture commune sont limitées ou quasiment impossibles.

Non seulement la détermination d'un but commun négociée mais aussi atteignable avec les outils et le climat favorable tout en faisant confiance¹ au prestataire et à l'équipe de pilotage

Pour aboutir à ce climat favorable il faut encourager la prise de parole, le partage et le dialogue, ainsi la prise de conscience sur les erreurs afin de contribuer à l'amélioration, et faire en sorte que les managers montrent l'exemple (« lead by example ») avec leurs bonnes attitudes, la mise en place des réunions et séances de travail afin de présenter et ainsi piloter la régulation et surtout prévention des dysfonctionnements rencontrés. Les leçons tirées des autres modules tels que la GPAO et la GMAO permettront de ne pas retomber dans les mêmes erreurs,

Mettre en obligation l'équipe de projet et de pilotage de livrer des livrables bien détaillés sur les problèmes rencontrés et la façon menée afin de se remédier pour pouvoir benchmarker lors du lancement des autres modules tels que la GPAO et la GMAO afin de ne retomber dans les mêmes erreurs, la chose qui s'est arrivée avec le module commercial, dont les mêmes erreurs faites lors du lancement de PURSANG Paie se répètent.

4. Gestion du temps

Pour améliorer ce domaine il faut mettre en place des procédures de travail qui vont permettre aux agents commerciaux de bien gérer leur temps et leurs fonctions par priorités.

Ainsi il est important de revoir la division des tâches au niveau de la direction commerciale pour éliminer les opérations qui se font en deux ou plusieurs fois, comme la saisie des bons de livraison.

¹ GUY SAINT-LEGER, BETTY BEELER , avril 2012, « émergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP, » ,Revue N°53,management & avenir P54-71.

5. Formation intégrée

La formation de l'équipe du projet est particulièrement importante afin de connaître mieux les outils qui vont être utilisés et les rôles qui doivent être assumés, l'erreur à éviter lors de la programmation de la formation c'est de ne jamais marginaliser un individu, car l'ERP est le projet de tout le monde

5.1. Formation

Selon Jean-Louis Tomas dans son ouvrage ERP et conduite de changement [2011, 6^{ème} édition] il parle de deux types de formations, formation de l'équipe projet (managers, comité de pilotage et de mise en œuvre et l'équipe d'infrastructure technique) et la formation des utilisateurs :

5.1.1. La formation du management : concerne les chefs de services et départements ainsi le directeur commercial, le but n'est pas de donner à ces managers une formation réelle, mais une sensibilisation qui leur permettra de mieux appréhender les enjeux et leurs responsabilités liées à l'utilisation du module PURSANG Commercial. , cette formation touche aux généralités d'ERP et son importance au sein de Tonic Industrie en générale et au niveau de la DC et les magasins en particulier, porte aussi sur la conduite de changement et les façons de minimiser les zones d'incertitudes (Michel Crozier) au milieu des agents commerciaux

5.1.2. La formation du comité de pilotage et mise en œuvre : c'est la même formation que les managers. Néanmoins sa fonction de contrôle de suivi et d'arbitrage, toute au long du cycle de projet, qui demande une compréhension plus approfondie que la formation des précédents. Elle porte non seulement sur la conduite de changement mais aussi sur la configuration et le paramétrage, cette formation va pas être chargée face à l'équipe de pilotage vu la nature de leur métier « système d'information et informatique ».

5.1.3. La formation de l'équipe d'infrastructure technique : cette formation est très importante pour faire face aux ambiguïtés qui vont être rencontrées lors de la mise en œuvre et dans la phase de post-ERP, cette formation porte habituellement la mise en place des composants techniques du nouvel environnement, (la mise en place des serveurs,) ainsi le développement (les fonctionnalités, et utilisation des modules).

5.2. Formation de l'équipe d'utilisateurs

la formation programmée pour les commerciaux n'étant pas satisfaisante, alors de préférence de mettre en réserve l'importance de la reprogrammation de la formation qui va porter sur les fonctionnalités de modules PURSANG et la façon optimale de manipulation des sessions,

Les meilleures façons de minimiser les risques de mauvaise formation c'est bien de les identifier en préalable et assurer la qualité de la formation avec l'évaluation des livrables selon Jean-Louis Tomas 2011 les risques liés à la formation sont :

- Le plan de formation incomplet et la durée sous-estimée ;
- L'indisponibilité des concernés
- la langue utilisée et les outils manipulés

Pour cela il est recommandé de mettre en exergue ces livrables :

- Plan de formation validé,
- Feuilles d'évaluation de formation et procès verbaux.
- Plan d'action d'amélioration, et une acceptation formelle des livrables par le comité de pilotage.
- Plan d'encyclopédie du projet mis à jour.

5.3. La mise en œuvre stratégique

Pour remédier les dysfonctionnements liés à la mise en place de la stratégie, nous recommandons une conduite de changement déjà indiquée précédemment dans la culture négociée (enseignements : 03C) et la formation intégrée, « *Les entreprises sont désormais convaincues que l'appropriation du changement par les collaborateurs est une condition indispensable pour la réussite de leur projet.* »¹ Il est primordial d'accompagner la mise en place du projet ERP, d'un projet de conduite du changement pour accompagner les utilisateurs. Par définition « *La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* »². Ici notre projet c'est bien ERP, un projet très coûteux estimé à être bénéfique.

¹ Chronique de Odile Jousserand, publiée le 13/09/10 14:32 <http://www.journaldunet.com/>

Conduite du changement d'un projet SAP : comment s'y prendre ? 29/05/2016 à 23h52.

² AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel), 2013, méthode de conduite du changement, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.

Les ERP occupent depuis certaines périodes une place fondamentale dans les stratégies SI. Il est implanté non seulement dans les grandes organisations mais aussi dans les PME et PMI aujourd'hui.

L'étude des PGI fait l'objet de plusieurs travaux tels que ceux menés par l'ISEOR et le groupe CIGREF, d'articles scientifiques (d'AZANE Wilfrid, de Saint Léger, de REDOAUENE El Amrani, d'Yves de Rongé, etc.) des livres, des thèses doctorales et d'études exploratoires dans les domaines de la gestion, du management et de l'informatique.

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté notre diagnostic mené à l'égard de l'étude de l'existant concernant le projet ERP à travers la structure des catégories de dysfonctionnements développées par l'ISEOR. Celle-ci nous a permis de préconiser en second lieu des enseignements que nous avons jugé importants à la résolution des problèmes récurrents et les résistances rencontrées.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Entreprise Ressource Planning (ERP) ou en français progiciel de gestion intégrée(PGI) est un progiciel qui permet la gestion de l'ensemble des processus de l'entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions sous formes de modules interdépendants qui partagent la même base de donnée..

PGI est implanté non seulement dans les grandes organisations telles que Tonic Industrie mais aussi dans les PME et PMI aujourd'hui. Il occupe une place fondamentale dans les stratégies SI.

Pour ne pas se perdre dans la diversité des points de vue des recherches déjà faites dans ce domaine, nous avons construit progressivement l'objet et le champ de notre étude qui porte sur l'étude d'impact de la mise en place de PGI –PURSANG- sur la fonction commerciale au niveau de Tonic Industrie. Notre étude est basée essentiellement sur la méthode d'analyse des dysfonctionnements observés à travers six thèmes, cette méthodologie est très utilisée dans les études d'intervention recherche et de conseil.

De nos jours, l'ERP constitue progressivement la colonne vertébrale des systèmes d'information, Pour cela Tonic Industrie opte rationnellement à l'acquisition de l'ERP,

Pour expliquer l'impact de la mise en place d'un tel investissement, et pouvoir répondre à notre question principale . Nous avons consacré le deuxième chapitre à la triangulation entre l'analyse d'entretiens, analyse documentaire ainsi nos observations concernant ce sujet ,dont la deuxième section été consacrer à l'analyse des entretiens ; pour présenter notre diagnostic qui porter sur les dysfonctionnements liées aux mauvaises conditions du travail , manque d'organisation , difficultés de communication ,coordination et concertation , mauvaise gestion du temps et les problèmes au niveau de la formation intégrée ainsi les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la stratégie. Ce qui rend la phase de déploiement de module PURSANG-COMMERCIALE très alambiquée,

L'enjeux majeurs est de passer de l'ancien système d'information gérer par les deux applications EM@PAC et G.COM sans mettre en difficulté l'activité commerciale et la relations avec ses clients qui a comme impact :

- ❖ la difficulté d'intégration
- ❖ résistance au changement

- ❖ Baisse de productivité
- ❖ Dysfonctionnement qui rend éventuellement l'entreprise dans une situation critique.

Le résultat de notre analyse nous a permis de tirer des enseignements que nous avons jugé importants à la résolution des problèmes recensés et les résistances rencontrées. La bascule entre l'ancien système et le nouveau module commercial rend nécessaire de renforcer l'accompagnement avec :

- ❖ Conduite de changement qui est très recommandée dans la mise en place des nouveaux projets ou procédures au niveau des organisations afin de minimiser les zones d'incertitudes et la résistance au changement
- ❖ Appliquer une culture négociée basée sur l'aboutissement à un seul but commun, atteignable dont tout le monde pourra tirer profit.
- ❖ Livrer des livrables par le pilote de projet afin de pouvoir benchmark, lors de la mise en place de la GPAO et la GMAO. pour ne pas commettre les mêmes erreurs
- ❖ Spécialisation et la détermination des tâches et les responsabilités. avec la validation de l'organigramme, en référence avec la nouvelle façon de faire
- ❖ Mettre en place les fiches de postes
- ❖ Mettre en place une commission de suivi et du contrôle afin d'assurer que les tâches ont été bien menées et les procédures adroitement bien respectées

Nous avons limité notre recherche sur l'impact de la mise en place du ERP au niveau de la direction commerciale, mais nous signalons que notre étude peut être approfondie ou menée sous d'autres angles, qui portera sur « comment faire une conduite de changement en phase de déploiement et post ERP ». Ou en étudiant par exemple « l'impact de l'approche processus sur la performance de l'ERP, en essayant d'expliquer comment la cartographie des processus peut contribuer positivement sur la performance informationnel de la base de donnée ce qui rend logiquement l'ERP plus performant et répond aux attentes des utilisateurs

BIBLIOPGRAPHIE

- **Ouvrages**

1. AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, 2013, « *méthode de conduite du changement* » ,3^{ème} édition, DUNOD, Paris
2. LEQUEUX Jean-Louis, 2008, « *Manager avec les ERP* », 3^{ème} édition d'organisation du groupe EYROLLES.
3. LEQUEUX Jean-Louis,2011, « *ERP et conduite de changements* » DUNOD, 6eme Edition,
4. MORLEY Chantal, 2008 « *management d'un projet système d'information,* » DUNOD, 6eme Edition,
5. OLIVIER Meier ET AL, 2012« *, management du changement,* » DUNOD, p104-105.
6. REIX Robert, septembre 2004 , « *systèmes d'information et management des organisations* » , 5eme édition Vuibert.
7. SAVALL Henri & ZARDET Véronique, 1995« *Maitriser les couts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable,* ». 3eme édition ECONOMICA, Paris.

- **Rapport Et Articles**

1. Andon MARTA, & Guillemette FRANCOIS (2007), « *la recherche qualitative est – elle nécessairement inductive* » , recherches qualitatives-hors série- ACTS du colloque recherche qualitative : les questions de l'heur, N° 5.
2. AZAN Wilfrid, 2011, «**D'un pilotage intégré de la performance vers des outils de performance parle changement organisationnel: Mise en œuvre de dispositifs cliniques et ERP** » , Article scientifique, HAL , p5.
(<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581115>).
3. CIGREF, revue septembre 2005, « *les déterminants de la création de valeur par les TIC : cas des projets ERP* » de la littérature professionnelle réalisée dans le cadre de la construction, parue dans le cahier de recherche n°2 du CIGREF.
4. EL AMRANI Redouane , septembre 2006, « *Effet de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise .* », Lavoisier , n° 168-169.
5. GUY SAINT-LEGER & Redouane EL AMRANI, 2011, « *le pari des centres de compétences dans la stabilisation des organisations en phrase post-projet ERP.* » .
6. GUY SAINT-LEGER, BETTY BEELER, avril 2012, « *émergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP,* » Revue N°53, management & avenir [P54-71].

7. Hanène JOMAA, « les déterminant de la performance des projets ERP dans les grandes organisations. » publier dans le rapport de CIGREF sur www.cigref.fr.
8. PIERRE- ALAIN MILLET thèse doctorale en informatique et information, 2008, « *une étude de l'intégration organisationnelle et fonctionnelle, application système d'information de type ERP* » N° d'ordre 2008ISAL0071.
9. ZARED VERONIQUE, 1981, « *Analyse socio-économique du fonctionnement d'une société nationale de télévision : condition de travail, organisation et qualité* », Rapport ISEOR,

- **Documents internes à l'organisme d'accueil**

1. Rapport D'activité Contrôle De Gestion Informatique - Janvier 2016-.
2. Rapport D'audit, Février 2016
3. Structure Du Système D'information,

- **Webographie**

1. AZAN Wilfrid, 2011, Article scientifique , HAL Id, p5 (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581115>).
2. Chronique de Odile Jousserand, publier le 13/09/10 14:32 <http://www.journaldunet.com/>
Conduite du changement d'un projet SAP : comment s'y prendre ?
3. CIGREF , revue de la littérature professionnelle parue dans le cahier de recherche n°2 du CIGREF. (www.cigref.fr).

ANNEXES

Sommaire des annexes

N°	Titre de l'annexe
01	Domaine de dysfonctionnement
02	L'organisation générale fonctionnelle pour tonic industrie - structures décentralisées / unités de production et de services
03	Guide d'entretien
04	Logigramme type
05	Thème 1 : condition de travail
06	Thème 2 : organisation du travail
07	Thème 3: 3 c. communication- coordination - concertation
08	Thème 4: gestion du temps
09	Thème 5: formation intégrée
10	Thème 6: mise en œuvre stratégique
11	Tableau des idées clés

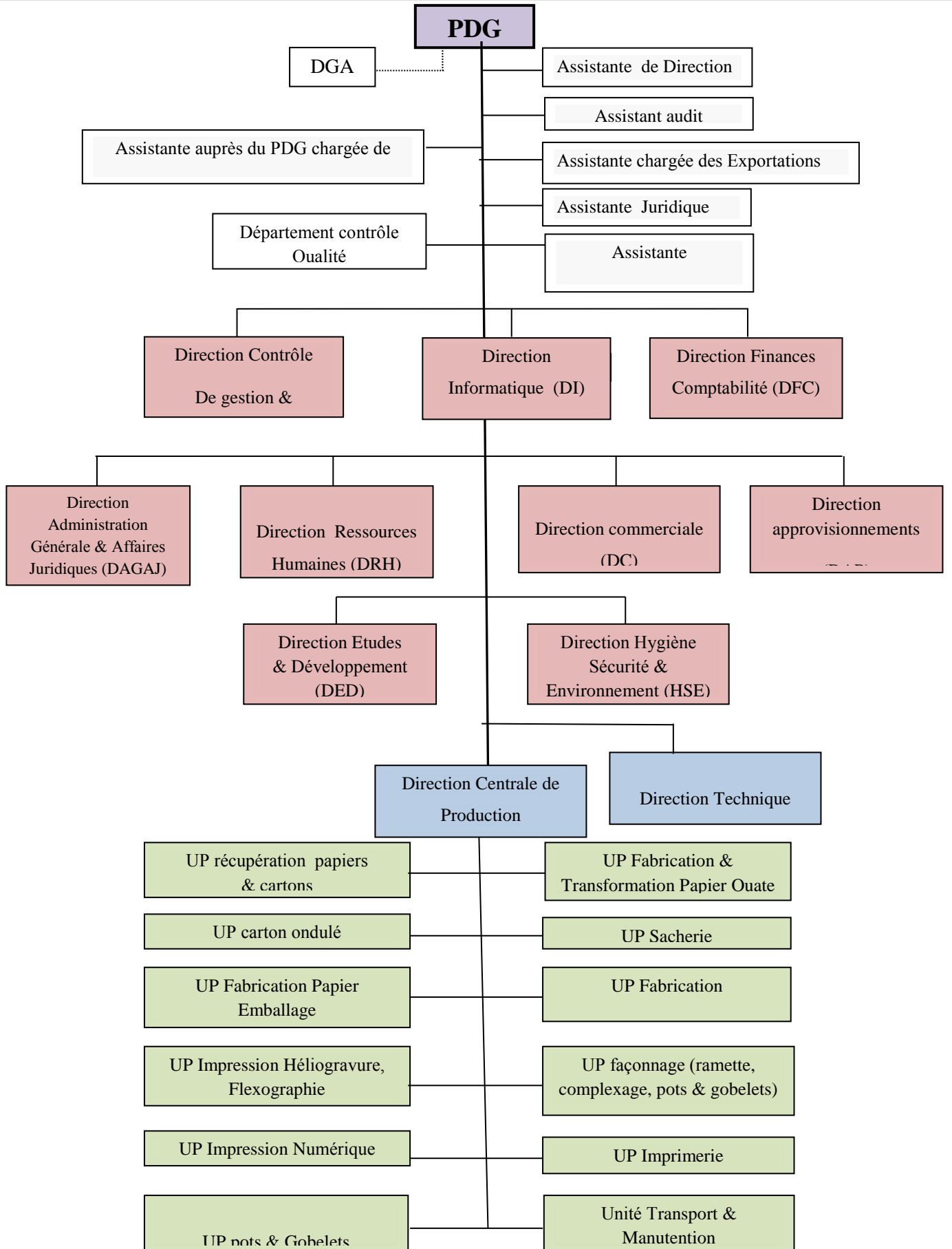
Annexe N°01 Domaine de dysfonctionnement

Thèmes	Sous-thèmes
1. Condition de travail	Matériel et fournitures Aménagement et agencement des locaux Nuisances Charge physique de travail Horaires de travail Ambiance de travail
2. organisation du travail	Répartition des tâches, des missions, des fonctions Intérêt du travail Charges de travail Autonomie dans le travail Règles et procédures Organigramme Régulation de l'absentéisme
3. Gestion du temps	Respect des délais Tâches mal assumées Planification, programmation des activités Facteur perturbateurs de la gestion du temps
5. Formation intégrée	Adéquation formation – emploi Dispositifs de formation Compétences disponibles Besoins de formation Formation et changement technique
6. Mise en œuvre stratégique	Orientations stratégiques Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique

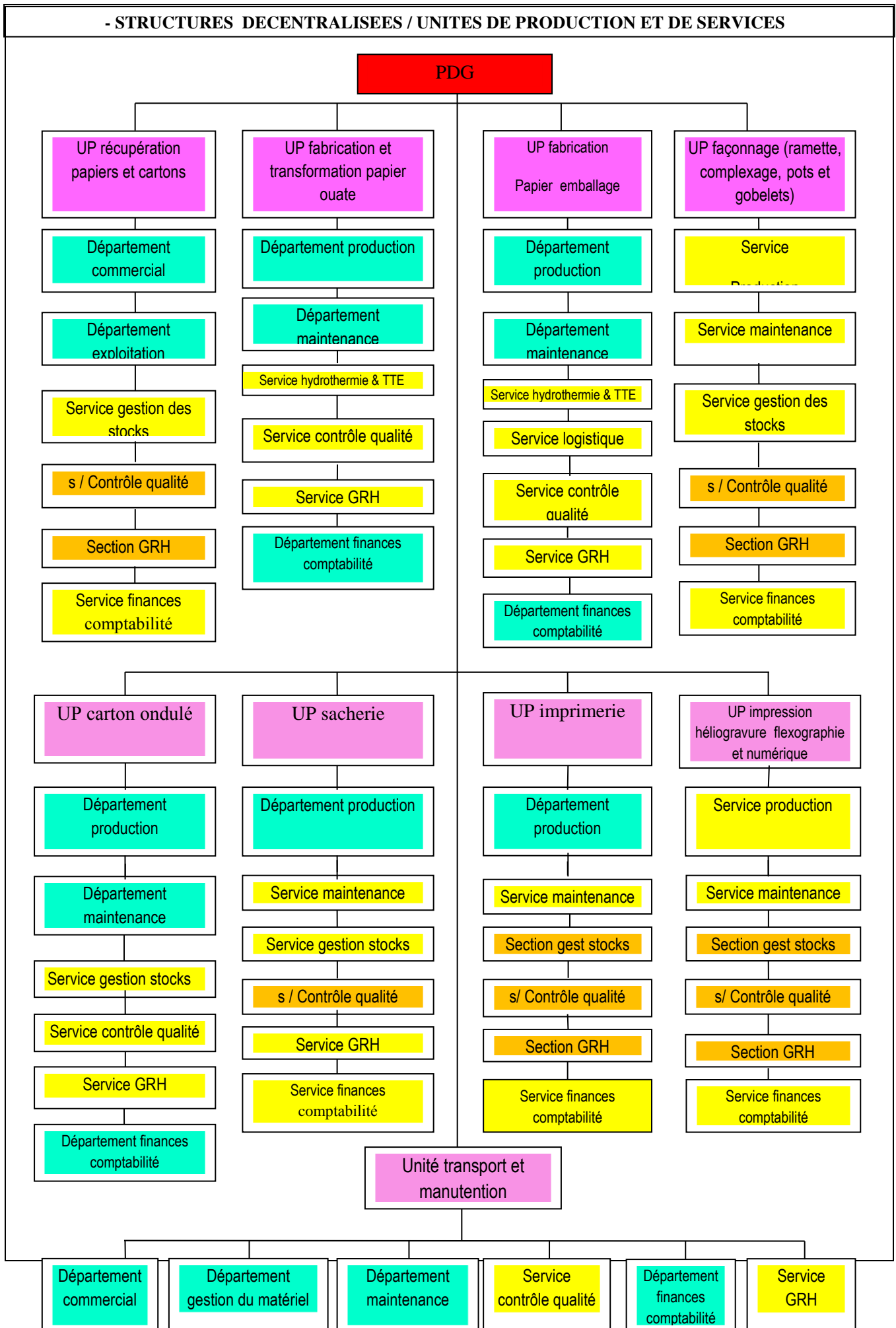
Annexe N°01 Domaine de dysfonctionnement

Thèmes	Sous-thèmes
	Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en œuvre stratégique Mode de management Moyens de la mise en œuvre stratégique

L'ORGANISATION GENERALE FONCTIONNELLE POUR TONIC INDUSTRIE



- STRUCTURES DECENTRALISEES / UNITES DE PRODUCTION ET DE SERVICES



Guide d'entretien dans le cadre d'une recherche pédagogique dans la
réalisation d'un diagnostic qui a pour thème « la mise en place de
module commercial PURSANG COMMERCIAL » au sein de Tonic

Industrie.

- Fonction :

- Structure : commerciale

- Vous travaillez au quel niveau **1. Pole commercial**

- 2. Magasin MSB2** **3. Magasin CONVERTING**

- 4. UTM**

- Si c'est au niveau de Pole commercial, **vous** êtes dans quel département ?

- Expérience :

- Expérience au sein de Tonic

- Quelles sont les postes que vous avez déjà occupés :

- Depuis quand, vous travaillez dans le commercial :

1) Organisation travail

1. Quelle sont vos taches principales dans la direction commerciale ?
2. D'après vous, quelles sont les principales modifications qu'apporte l'ERP dans la direction et pour vous dans votre fonction ?
3. Avez-vous une charge dans votre travail ?
 - 3.1. Si oui Pourquoi ?

2) Condition de travail

4. Quelles sont les outils informatiques que vous utilisez dans votre poste ?
5. Avez-vous déjà un logiciel que vous utilisez dans la gestion de votre activité ?
 - 5.1. Si oui, depuis combien de temps vous le manipuler,
 - 5.2. Comment vous le trouvez ?
6. Est ce que le module pursang.com mis en place le 03/01/2016 répond à vos attentes ?
7. D'après vous quelles sont les dysfonctionnements ou des écarts rencontrés lors de l'utilisation de l'ERP ?
8. D'après vous, quel est apport l'ERP pour vous (dans votre fonction)
9. A quel point êtes-vous impliqué dans le développement de module commercial dans d'ERP ?

3) 3c : communication –coordination-concertation

10. Comment vous communiquez avec votre responsable ?
 - 10.1. Et avec vos collègues ?
11. Vous a-t-on impliqué dans la mise en place de module PURSANG COMMERCIAL avant son lancement le 3/01/2016 ?
12. Le prestataire EGC est il à l'écoute ?
13. Quels sont les dispositifs de communication qui sont utilisés au sein de la direction commerciale ?
14. Et les dispositifs utilisés avec les unités de production et la gestion des stocks ?
15. Trouver vous des difficultés pour accéder à l'information ?
 - 15.1. Si, oui, quel genre de difficultés et pourquoi ?
16. Quelle est le type de relation avez vous avec la DSI ?
 - 16.1. Et avec le prestataire EGC ?
17. Comment exprimez- vous, vos besoins et vos recommandations ?
18. Y a-t-il des réunions, ou séances de travail qui vous permet de poser vos préoccupations liées à l'ERP ?

- 19. Comment vivez-vous ce changement lié à l'utilisation de ce logiciel ?
- 20. Pensez-vous que les commerciaux partagent le même avis que vous ?
 - 20.1. Comment ?
- 21. Jugez-vous que la communication sur l'intégration de projet ERP est suffisante ?
 - 21.1. Si non, quelles-sont vos recommandations ?

4) Gestion de temps,

- 22. Comment vous gérez votre temps ?
- 23. Avez-vous un agenda journalier de ce que vous devrez faire par priorité ?

5) Formation intégrée

- 24. Avez-vous déjà utilisé un logiciel dans votre gestion avant l'ERP ?
 - 24.1. **Si oui** lequel ?
 - 24.2. **Si non**, comment faites vous pour exécuter vos tâches ?
- 25. Savez-vous manipuler votre session ?
 - 25.1. . Trouvez-vous des difficultés ?
 - 25.2. Sur quel point ?
- 26. Avez-vous bénéficié d'une formation sur l'utilisation de ERP ?
 - 26.1. **Si oui** : comment le plan de formation a-t-il été effectué ?
- 27. Qui a organisé la formation
- 28. Quelle sont les points que vous avez traité lors de la formation ?
- 29. La formation a-t-elle été bénéfique ?
 - 29.1. Sur quel champ ?
 - 29.2. Si non, pour quoi ?
- 30. Pensez vous que l'utilisation de ERP va être difficile pour les agents qui non jamais utilisé pas l'outil informatique?

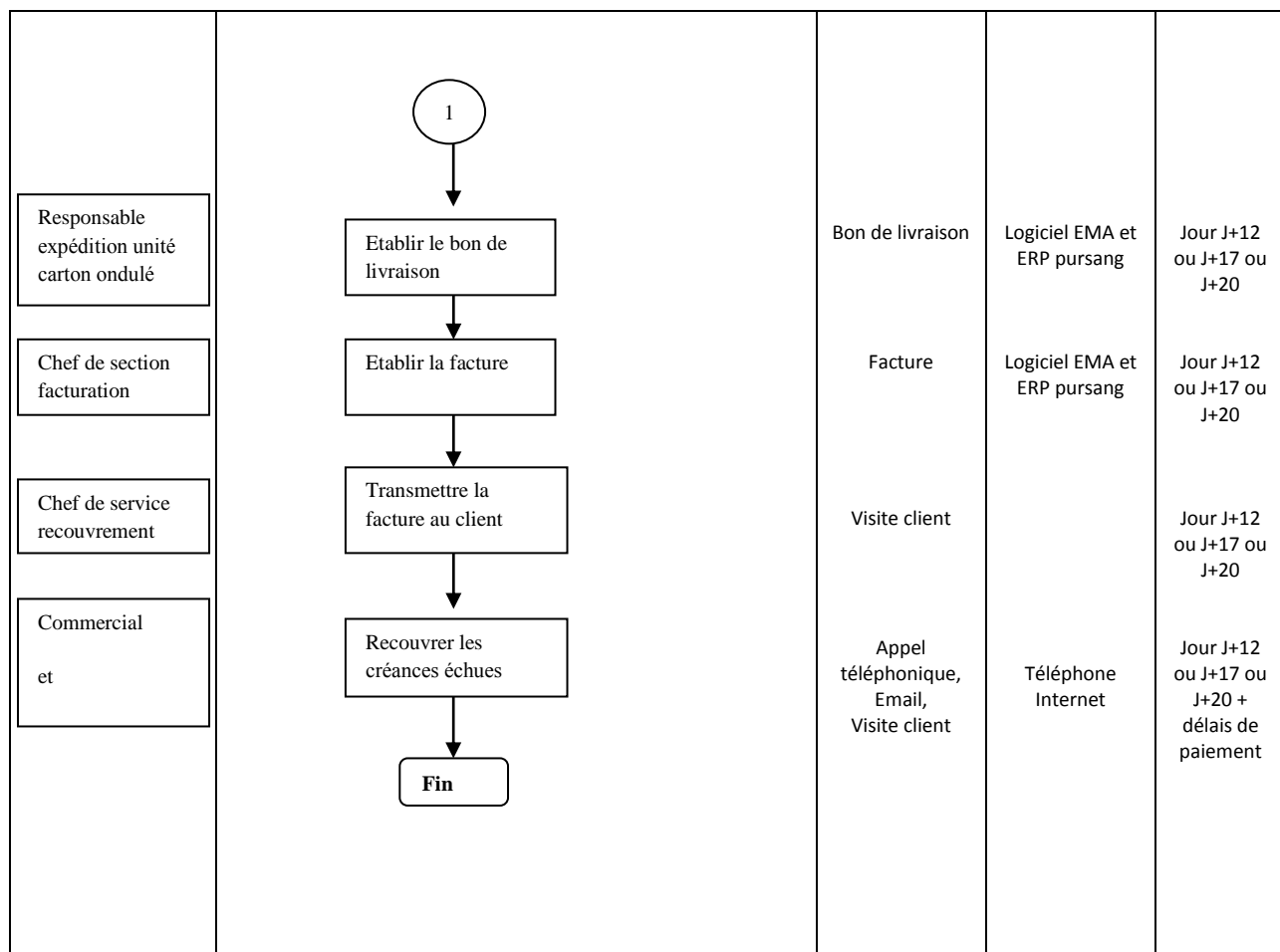
6) Mise en œuvre stratégique :

- 31. Comment vous faites pour suivre la réalisation de vos objectifs via ERP ?
- 32. Quelles sont les contraintes rencontrées ?
- 33. A quel point vos réserves sont-elles prises en considération par EGC ? et le chef de projet ?
- 34. Quelle sont vos attentes ?
- 35. Faites-vous confiance à l'équipe de travail ?

Annexe N°4. Logigramme type

Logigramme Type				
Qui ?	Fait quoi ?	Comment ?	Quel outil ?	Quand ?
	<pre> graph TD Start([Début]) --> A[Le client se présente] Start --> B[Le client est démarché] A --> C[Faire l'étude de besoin] B --> C C --> D[Etablir et soumettre le devis au client] D --> E[Recevoir le bon de commande du client] E --> F[Transmettre le bon de commande au service administration des ventes] F --> G[Traitement du bon de commande client] G --> H[Confectionner le cliché] H --> I[Confectionner la forme de découpe] I --> J[Lancer la commande] J --> K[Produire la commande] K --> End((1)) </pre>			
Commercial	Le client se présente			Jour J
Commercial	Le client est démarché			Jour J
Technicien Supérieur Formiste	Faire l'étude de besoin	Cotation de la plaque, tracé et traitement de la maquette	Logiciel Artioscad	Jour J
Commercial	Etablir et soumettre le devis au client	Facture proforma	Logiciel EMA et ERP pursang	Jour J+1
Commercial	Recevoir le bon de commande du client	Bon de commande client		Jour J+1
Commercial	Transmettre le bon de commande au service administration des ventes	Bon de commande client		Jour J+1
Chef de service administration des ventes	Traitement du bon de commande client	Examiner le dossier client, étudier l'avoir et prix appliqués	Logiciel EMA et ERP pursang	Jour J+1
Chef de Département prépresse	Confectionner le cliché	Flashage	Machine de flashage	Jour J+3
Chef de Département prépresse	Confectionner la forme de découpe	Reproduire le tracé sur le bois	Machine laser, tronçonneuse	Jour J+5
Chef de section lancement ordonnancement	Lancer la commande	Ordre de fabrication	Logiciel EMA et ERP pursang	Si caisse américaine Jour J+3 Si autre caisse Jour J+5
Chef de département production	Produire la commande	Process de fabrication	Equipement de production	Si caisse américaine Jour J+11 Si caisse découpée Jour J+16 Si caisse double double Jour J+19

Annexe N°4. Logigramme type



Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>1. PH.T : « <i>Y a pas vraiment de bon condition pour travailler, internet déjà TROUH WTDJI, des fois NAHCHEME quant un client me demande si j'ai reçue son BC sur ma boite</i>».</p> <p>2. PH.T : « <i>Je travail pas avec internet, et j ai pas d'internet dans mon poste de travail</i> ».</p> <p>3. PH.T : « <i>À chaque foie y a pas d'internet. Alors je préfère travail avec mon téléphone, j'appel mes clients, et mes collègues, normal</i> ».</p>	<p>Mauvaise connexion internet</p>	<p>Manques de moyens informatique</p>
<p>4. PH.T : « <i>y a toujours le problème de réseau au niveau de la zone de CHAIBA alors nos commerciaux de la Ouate viennent faire la saisie ici, tu imagine, 5KM pour qu'il fassent la saisie, WLAW le matin ils travaillent à CHAIBA, après le déjeuner ils viennent ici .</i> »</p> <p>5. PH.T : « <i>j ai, pas de réseau à chaque foie je part à la direction commerciale ou informatique pour saisir mes BL , et faire mes états</i>».</p>	<p>Problèmes de réseau</p>	
<p>6. PH.T : « <i>ça fait deux mois j ai pas d'imprimante.</i> ».</p> <p>7. PH.T : « <i>J'utilise l'imprimante de ma collègue et des fois je laisse le client attendre pour chercher ou je peux imprimer son Bon de livraison. Ou sa facture, ou...</i> ».</p> <p>8. PH.T : « <i>Y a un vrai problème d'imprimantes.</i></p>	<p>Manque d'imprimantes</p>	
	<p>Manque d'outils</p>	

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>9. PH.T : « j ai besoin d'un scanner »</p> <p>10. PH.T : « j ai besoin d'un autre ordinateur, celui la me fatigue , »</p> <p>11. PH.T : « tous les ordinateurs beugue . ; tellement sont très anciens »</p> <p>12. PH.T : « j ai pas de PC , je travail dans le poste de mon collègue en attendant . »</p> <p>13. PH.T : « tous les flash disques sont Verussés. »</p> <p>14. PH.T : « il manque un DATA CHAUX pour les briefing</p>	informatique	
<p>15. PH.T : « Je ne te cache pas je cherche ailleurs. Mêmes si ici à Tonic mais pas dans le commercial sa commence à devenir insupportable. »</p> <p>16. PH.T : « Je travail ici depuis 5 ans mais j'ai jamais eu de promotion de travail, ni prime sur le chiffre d'affaire réalisé ni rien comment ils nous demandent d'être motivé »</p>	l'ambiance de travail est perturbée à cause de manque de promotion et primes	Ambiance de travail perturbée
<p>17. PH.T : « Nous avons toujours eu le problème de transport de personnel »</p> <p>18. PH.T : « depuis que nous avons arrêté le contrat avec KTP , nous avons rencontré beaucoup de problème dans le transport »</p> <p>19. PH.T : « j habite à Alger, le transport de BAB-ZWAR est toujours en pane, alors la majorité des temps je prend le Trame pour RUISSOU et je viens par bus à bous-ismail , après je prend ceux de Blida pour arrivé à tonic à 10h . »</p>	manque de transport personnel	Problème de transport et logistique

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>20. PH.T : <i>« j ai aimé si y avais une navette entre BOU-ISMAIL et CHAIBA, même ici pourquoi pas , pour aller avec le clients dans le département infographie WLAH c'est loin on perd 20 minutes dans aller retours, »</i></p> <p>21. PH.T : <i>« je ne suis pas véhiculé, alors je trouve de difficulté de partir à chaque fois à la direction commerciale pour faire mes BL ou faire de la saisie alors, je sorts à midi je déjeune et je prend le bus à la zone de Bou-Ismail. »</i></p> <p>22. PH.T : <i>« des fois en demande au clients de venir ici récupérer les BL et leurs Bons de réservations et partir récupérer leurs marchandises à CHAIBA , si non MANELHAQCHE ».</i></p>	<p>manque de logistique et navettes</p>	

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>1. PH.T : « Non seulement j ai un large portefeuille clients, ce qui fait un grand volume de livraisons, des dossiers et les différentes comparaisons, la récupération des BL. et le manque d'information sur le stock initial .plus que ça !! ZADOLENA un travail sur les deux logiciel G.COM et ERP.»</p> <p>2. PH.T : « Je ne sais pas si la situation va être amélioré Mais j ai, honte de dire que je suis un agent commercial, avec cet ERP j ai l'impression d'être une secrétaire face à son clavier toute la journée pour faire la saisie »</p> <p>3. PH.T : « le mois de janvier quant on a commencé y avait beaucoup d'anomalies, alors ils ont décidés qu'on travail sur les deux logiciels G.COM et ERP au même temps, des fois quand je termine avec le client je profite de faire la saisie sur G.COM pour pouvoir vérifier car on ne fait pas confiance ERP, pas pour l'instant »</p> <p>4. PH.T : « avec l'ERP j ai pu développer deux choses le stress et la charge »</p>	<p>commerciaux toutes la journée face aux ordinateurs pour la double saisie</p>	<p>Forte charge dans le travail</p>
<p>2 PH.T : « L'actualisation des encaissements au niveau de la caisse est toujours en retard et puisque</p>		

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p><i>personne n'a sa fiche de poste alors pour faire le solde client je dois travailler sur G.COM en attendant, le caissier après je fais des saisies sur ERP pour régler le compte client. Quant le caissier termine ses opérations on fait une passation. ».</i></p> <p>3 PH.T : « <i>je fait le travail d'administrateur de vente et de caissier, je n'ai pas à suivre la gestion de paiement normalement mais on le fait car l'administrateur est vraiment dépasser on doit travailler en équipe ».</i></p>	<p>Certaines tâches sont assurées en double.</p>	<p>manque de règle et procédure</p>
<p>4 PH.T :« <i>Logiquement la fonction commerciale est avec nous, mais apparemment est devenue une structure dépendent de la direction générale »</i></p> <p>5 PH.T :« <i>je ne comprend pas si l'exportation est avec nous ou non , je pense qu'elle est avec l'approvisionnement ou la DG » .</i></p> <p>6 PH.T :« <i>On attend la validation de l'organigramme, »</i></p> <p>7 PH.T :« <i>je suis la responsable du management par la qualité, j ai réalisé les logigrammes commerciales avec difficulté et manque de procédés et processus alors j ai demandé aux responsables de département et le Directeur commercial de formaliser les</i></p>	<p>la fonction exportation est indépendante de la commerciale</p>	<p>manque de règle et procédure</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>procédures et m'envoyé une copie, j'attends toujours. »</p> <p>8 PH.T : « je ne sais pas si c'est comme ça que je dois travailler, y a pas de référentiel à suivre mais j'étais jamais jugé par rapport à ma façon de faire, HMD ».</p>		
<p>9 PH.T : « <i>Dans une entreprise qui doit faire la sensibilisation sur les déchets papier elle gaspille beaucoup de papier WLAH j'imprime un document, je dois faire au minimum 5copies, 01 pour la Sécurité, 1 portail zone de chaiba, 01 magasin, 01 client... etc. Sans raison Bzaf</i> »</p> <p>10 PH.T : « <i>Je perd beaucoup de temps de chercher l'imprimante, et à cause de soi la mauvaise qualité de papier ou l'imprimante ne marche pas bien, je refait plusieurs fois et je perd beaucoup de papier , le malheur c'est que on ne fait pas de la récupération et le trie de nos déchets on mélange tous dans les poubelles dommage. » .</i></p>	<p>Plusieurs impressions et beaucoup de déchets en papier</p>	<p>gaspillage et perte de potentiel</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>1. PH.T : « <i>J'ai toujours eu de problème de communication et de coordination avec ceux de production ils mentent, on parle verbalement ils nous donnent des fausses informations sur la commande réalisés des fois j'engage avec des clients et après j'aurai des problèmes</i> »</p> <p>2. PH.T : « <i>Y a pas GPAO alors on a pas d'informations sur les quantités produites ou les programmations des machines, on travail ici et la production à chaiba , on appel au téléphone si il répond , ils nous donne le programme de la machine si non , on n'a pas d'informations. »</i></p> <p>3. PH.T : « <i>On reçoive l'état des stocks sur papier, des fois chaque semaine ou chaque 10 jours, j'aurai aimé avoir accès directement à leurs base de données pour gagné du temps. Et pouvoir engager avec les clients à terme. Parce qu'y a des clients qui n'attendent pas, ils partent voir avec d'autres entreprises facilement. »</i></p>	<p>manque d'information liée à la production et le stock.</p>	<p>3C entre la direction commerciale et d'autre services</p>
<p>4. PH.T :« <i>Je ne comprend pas pourquoi ils ont pas réglé le problème de réseau on a une défaillance dans notre informatique je ne comprend pas comment ils vont réussir cet ERP».</i></p> <p>5. PH.T : « <i>Des fois on perd le réseau, on appel l'informatique pour venir le réglé mais ils viennent rarement, et ils prend beaucoup de temps pour régler le</i></p>	<p>3C entre la direction commerciale et la DSI</p>	

<p><i>problème . »</i></p> <p>6. PH.T : « <i>Les ordinateurs beugues à chaque fois et quant on demande le technicien informatique, il répond point ».</i></p> <p>7. PH.T : « <i>A chaque fois j'appel l'informatique y a une seul personne qui me répond pas plus. Les autres je ne sais pas ce qu'ils font toute la journée.»</i></p> <p>8. PH.T : « <i>Moi personnellement je ne parle pas avec la DSI car elle sais pas communiquer, je comprend le fait quelle a beaucoup de charge avec ce projet , mais sa lui donne pas le droit de crée ni de faire la morale aux autres, elle doit savoir comment parler pour quelle mérite d'être directrice . »</i></p> <p>9. PH.T : « <i>Quand il y a un blocage au niveau de soft ou de hart ils sont la il répond. le hard avec des difficultés mais le soft ca va mais ils sont en manque d'effectifs, Mais l'équipe est jeune on peut leurs faire confiance ».</i></p>		
<p>10. PH.T : « <i>EGC n'a pas fait son travail, il nous a promis de nous assister mai il s est sauter. Alors là quant il parle de l'accompagnement, on le voie même pas. il pense qu'a prendre son chèque . »</i></p> <p>11. PH.T : « <i>Durant la formation le prestataire nous a dis qu'il viendra pour nous assister 4mois, on l'a vue 4jours après y avait une bagarre entre lui et la DSI, il a pris ses PC est rentré. »</i></p> <p>12. PH.T : «<i>pour communiquer les manques</i></p>	<p>difficulté de communication avec EGC</p>	<p>3C entre la direction commerciale et le prestataire</p>

<p><i>retrouvés et les anomalies rencontrés je dois envoyer un écrit pour la DSI, et elle , elle envoie pour le prestataire, c'est du n'importe quoi, des foies pour quelque chose de rien du tout on fait tous ça, en plus y a des choses quand ne peux pas écrire».</i></p> <p>13. PH.T : <i>« EGC , été avec nous le premier le mois, Janvier apres ,on le voyer rarement la dernière foie , ils nous a remis la mise à jour avec la présence de PDG et le DGA en plus il n'a pas tous fait il y a toujours des réserves. »</i></p> <p>14. PH.T : <i>« On envoie les réserves par écrits il nous rend un CD avec mise à jours. On a amélioré vraiment le module PURSANG COMMERCIAL le début il été très générique, en le personnalise en fur et à mesure ».</i></p> <p>15. PH.T : <i>« Quant je rencontre un problème ou anomalie sur ERP je communique avec ma responsable, Amel, après c'est elle qui prend en charge et transmis l'information ».</i></p>		
--	--	--

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>1. PH.T : « le prestataire prend beaucoup de temps pour répondre. »</p> <p>2. PH.T : « on est en mois de Mai on a toujours les même problèmes. »</p> <p>3. PH.T : « « j ai donné des suggestions et j ai fait des recommandations elles ont été prises en considération il m'a répondu sur 40%, il reste beaucoup, comme le solde client, le relevé du compte commercial. C'est tout »</p> <p>4. PH.T : « j'attend toujours la dernière mise à jours normalement je l'aurai hier , Mais MAZAL , j'espères qu'il a réglé les problèmes pour pouvoir connaitre la situation des clients ».</p> <p>5. PH.T : « y a toujours des améliorations, à chaque fois EGC nous envoie les mise à jour mais, y a beaucoup de réserves que nous avons déclarer, verbalement et par écrits , la dernière fois quant on a eu une réunion à la DG , Mais il nous a rien envoyé pour l'instant</p>	<p>Délais de réponse tardive du prestataire</p>	<p>le respect des délais</p>
<p>6. PH.T : « comme on est dans une entreprise étatique le groupe Chimie Indus. me demande au moins 16 canevas à faire, sur les créances et clients par région, CA par familles de produit. c'est trop ya des TDB que je fais sur ERP mais la majorité sur G.COM car je dois répondre j ai pas le choix, on fait des vas et viens entre GCOM. ERP mais je te cache pas je fais toujours du retard ».</p> <p>7. PH.T : « depuis le lancement d ERP , je commence a avoir des problèmes avec les clients vue la paprace et le retards qui provoque la patience et la disponibilité des clients.. »</p>	<p>Retards des opérations et délais de livraison :</p>	

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>8. PH.T : « <i>Nous avons commencé le travail sur PUSRSANG depuis janvier mais on n'est pas arrivé à régler la situation de client, à ce jours, c'est grave pour une direction commercial. »</i></p> <p>9. PH.T : « <i>Mes clients réclames sur leur temps perdu à la direction à cause des retards de chaque fois, une fois lors de l'impression de la facture y a un manque de l'information X, le BL manque l'immatriculation du client, etc[..] à chaque fois des nouveaux faux problèmes, mais le client n'as pas à comprendre la situation de Tonic avec son ERP, il vient récupérer sa marchandise et il GO ! »</i></p> <p>10. PH.T : « <i>ce n'est pas l'ERP qui provoque des problèmes, no G.COM mais le faite de travailler avec les deux le client au lieu d'attendre 10minutes il attend 30minutes, Mais le problèmes c'est que après il perd leurs confiances des fois ils viennent ici nous faire des problèmes comme quoi c'est un problème des agents commerciaux, voila, les informaticiens je ne sais pas que c qu'il font depuis janvier WAHNA NAHESLOU avec les clients. »</i></p>		
<p>11. PH.T : « <i>imagine, on ne peut pas faire de relevé de compte client. Par-ce-que il n'y a pas de solde de départ arrêté au 31.12/2015 ; c'est le problème de caisse et informatique. On doit attendre. »</i></p> <p>12. PH.T « <i>l'actualisation des encaissements au niveau de la caisse. Toujours en retard. et après pour faire le solde client je dois travailler sur G.COM en attendant, après je fais des saisies sur ERP pour régler le compte client. »</i> .</p>	<p>la tache de la caisse est mal accomplie</p>	<p>Des opérations mal gérées.</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>13. PH.T « tu sais ; l'information la plus importante dans le commercial est de savoir le solde de ton client, Mais depuis 5mois, j'attends Monsieur le Caissier pour qu'il sera à jour. »</p> <p>14. PH.T « <i>le caissier a des problèmes au niveau de sa session ce qui fait que moi je n'attends pas je travail sur g.com en attendant</i> » .</p>		
<p>15. PH.T : « <i>y avait aucune planification avant le lancement du module commerciale soi de la par de DSI ou EGC .</i> »</p> <p>16. PH.T : « <i>On été obligé de travailler directement avec ERP après février on a repris le travail avec notre logiciel et ERP au même temps je me sens comme une marionnette. mais ça ne fonctionne pas comme ça , il faut un plan d'action, des phases avec délais et tous ,...</i> ».</p> <p>17. PH.T : « on aurai pu gagner du temps si y avait une bonne planification, et un bon programme de la mise en place du module ».</p>	<p>Manque de planification liée au lancement et à l'utilisation de module PURSANG</p>	<p>planification des activités</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>1. PH.T : « les magasiniers de MSB2 et converting trouvent des difficultés de commencer car ils n'ont pas l'habitude de manipuler un PC et logiciel c'est difficile, »</p> <p>2. PH.T : « je suis ingénieur en Développement des Systèmes et Projets Informatiques Mais j'intervienne même lors des problèmes de réseau, car y a un manque d'effectifs, et les techniciens ne peuvent pas assurer grand-chose a part le câblage. »</p>	<p>inadéquation formation emploi</p>	<p>Adéquation formation –emploi.</p>
<p>3. PH.T : « l'équipe de pilotage de ERP ne fait pas son travail, et ils ont un problème de communication avec le prestataire je ne sais pas comment ils peuvent travailler ensemble.»</p> <p>4. PH.T : « le projet ERP est mal géré, je pense qu'il faut ramener un pilote de l'externe »</p> <p>5. PH.T : « la DSI gère mal son équipe, elle est très compétente en informatique ça ce voie mais elle n'est pas faite pour être directrice, elle est toujours stressé et nerveuse.»</p> <p>6. PH.T : « a chaque fois je pars à la direction informatique pour des réclamations ou demander des modifications, je ne trouve personne, y a des personnes qui ne viennent même pas je ne sais pas que ce quelle fait la directrice, des fois elles nous disent quelle a envoyé son équipe ou l'informaticien FELANE mais après on reçoive personne, je ne comprends pas comment elle peut manager une telle équipe ».</p>	<p>manque de compétence de pilotage</p>	<p>compétences disponibles</p>
<p>7. PH.T : « ce n'est pas une formation c'est juste des séances de travail de deux jours, »</p> <p>8. PH.T : « c'est une démonstration pas une formation avec une version comme si téléchargement d un jeu sur internet et comment on le joue, c 'est pas une formation, ni teste ni apprentissage».</p>	<p>programme de la formation non satisfaisant</p>	<p>programme de formation ERP</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>9. PH.T : « <i>il s'est foutue de notre gueule, je pars d'ici, à KOUBA pour perdre mon temps et me faire des démonstrations tellement banale, j aurai due faire un rapport sur ça pour le directeur mais bon c'éte juste pour deux jours</i>».</p> <p>10. PH.T : « <i>« formation de deux jours, sur comment utilisé la cession, Mais sur un module qui ne correspondant pas à notre métier, c'est un logiciel d'une superette ou entreprise commerciale, ou production de masse. y a le stock et on fait des livraison sur commande, nous on fait de la production des produits personnalisés avec des OF »</i></p> <p>11. PH.T : « <i>une formation de deux jours ou ils ont fait une explication les étapes à suivre pour la manipulation de module HADA MAKANE »</i></p> <p>12. PH.T : « <i>nous avons fait la formation mais c'éte pas sur ce module. C'éte comment manipulé la session et faire un bon de commande, EGC à essayer de comprendre encore plus ce qu'on cherche et comment on apprit l'habitude de travailler, c'est vrais que on a eu des diplôme de formation mais deux jours, je ne pense pas que c'est une formation c'est de l'apprentissage »</i></p>		
<p>13. PH.T : « <i>j'aurai aimé si la formation avait lieu à Tonic, j'aurai préféré que leur informaticien vienne nous faire la démonstration ici mieux me faire perdre deux jours de mon temps et le temps de mes clients pour une telle formation »</i></p> <p>14. PH.T : « <i>on éte obligé de partir à Alger pour la formation mais on pouvais bien la faire ici , c'est que deux jours »</i></p>	<p>localité de la formation non satisfaisante</p>	

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>15. PH.T : « on a fait la formation en 2014 pour qu'on commence le travail avec ERP en 2016 c'est bêtes WLAH, je ne me souviens même pas du programme ».</p> <p>16. PH.T : « non seulement c'est une formation d'une durée de deux jours, mais aussi ils ont programmé la formation en 2014. Ils nous ont oubliés pour qu'il rende compte janvier 2016 qu'on doit mettre en place le module commercial. Je pense que deux ans BZAF pour se souvenir de ce que nous avons fait, mais heureusement nous n'avons pas fait grand-chose à l'époque».</p> <p>17. PH.T : « depuis 2014, ils parlent de module commercial, nous avons fait deux jours d'apprentissage chez le prestataire EGC. Mais nous avons commencé que récemment. ».</p>	<p>la périodicité</p>	
<p>18. PH.T : « on doit penser à faire une formation aux informaticiens de Tonic, Ils comprennent dans le câblage , un peu réseau et hard mais ils interviennent mal dans le développement , je pense que c'est ce qu'il faut pour réussir l'ERP. »</p> <p>19. PH.T : « je fais confiance l'informaticien X il est toujours à l'écoute, mais lui tout seul il ne peut rien faire, nous avons un manque de compétence et d'ingénieur, s'ils ne peuvent pas recruter ils doivent au moins former ceux qui sont là. »</p>	<p>besoin de formation en système d'information.</p>	<p>Besoin de formation</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>1. PH.T :(PDG) « le mois de janvier, j'ai donné l'ordre de commencer avec l'ERP, sans utilisation de l'ancien logiciel, en connaissance de raison, ils vont jamais accepter de passer à l'ERP si je ne fait pas, ils vont résister et ils vont perdre du temps à faire la comparaison entre les deux ».</p> <p>2. PH.T : « On été obligé de commencer directement avec l'ERP. Mais vraiment le mois de janvier c'été infernal, on a eu beaucoup de soucis dont toutes les commandes ont été bloquées. »</p> <p>3. PH.T : « Nous n'avons pas eux le choix, on été obligé de travailler sur PUSSANG directement et mettre G.COM à coté, durant le mois de janvier seulement ».</p>	<p>l'abandon de l'ancien logiciel et le passage direct à l'utilisation de progiciel est une obligation</p>	<p>des décisions ont été imposée au personnel du commercial</p>
<p>4. PH.T : « « Dans la direction commercial on a toujours travaillé par département, mais EGC nous a met dans le module PURSANG Commercial comme famille. nous par exemple au lieu de département produit personnalisés Helio et Goblet nous somme devenue famille</p>	<p>un changement organisationnel</p>	<p>des décisions ont été imposée au personnel du commercial</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p><i>produits personnalisés .ce n'est pas grave mais nous avons l'habitude d'écrire département. »</i></p> <p>5. PH.T : « <i>je n'ai pas aimé le fait que dans le module commercial ils nous ont changé de désignation on est devenu direction par familles de produits, pour moi famille de produit c'est autre choses que un département, mais on est obligé d'accepter, car y a plus de chose à amélioré plus que ça. »</i></p> <p>6. PH.T : « <i>avec l'ERP on travaille plus par départements mais par famille je ne sais pas si ils vont changer l'organigramme ou ils vont changer dans le paramétrage, mais je ne pense pas ».</i></p>		
<p>7. PH.T : « <i>y a beaucoup de manque en information comme le solde client et le relevé du compte commercial une foi la facturation est prie en considération ».</i></p> <p>8. PH.T : « <i>j ai pas encore d'informations sur le solde client et stock des produits au niveau du magasin , les BL annulé ne sont pas pris en charge».</i></p> <p>9. PH.T : « <i>la partie de retour n'existe pas . ce qui fais qu'on travail les retours avec le logiciel g.com. »</i></p> <p>10. PH.T : « <i>absence d'information sur Total de CA mensuel par unité. »</i></p> <p>11. PH.T : « <i>y a beaucoup de manque d'information, sur G.COM existe mais pas sur ERP. comme état des ventes par client .par produit et le chiffre d'affaire par région (la case de</i></p>	<p>Manque d'informations</p>	<p>Sous thème : système d'information</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p><i>la wilaya est afficher sur G.COM mais l'ERP y a toute l'adresse client ce qui fait que ya pas d'affichage de client par région »</i></p> <p>12. P.H.T : « manque d'information sur la ventilation des créances par âges ou par durée de créances et l'état globale des soldes clients par famille de produits (crédeurs ou débiteur par sous famille) . ».</p> <p>13. P.H.T : « Si je continue a exprimé les manques et les insuffisances de cet fichu ERP, je vais pas terminer tellement y a beaucoup de trucs qui manque. On souffre avec wlah».</p>		
<p>14. P.H.T : « « Y a beaucoup d'écart au niveau des livraisons et le suivis des commandes ». « Le total par exemple des livraisons d'un client qui a annulé l'un de ses BL n'est pas juste sur l'ERP car l'information sur les Bl annulés ne sont pas pris en considération par cet ERP ce qui fait que le total des commandes ne correspond pas au vrai total ».</p> <p>15. P.H.T : « y a toujours des anomalie lors de l'impression entre ce qui été saisie et ce qui été imprimé on déclare à chaque fois , les informaticiens soit règle le problème soi il déclare pour EGC ».</p> <p>16. P.H.T : «le module Pursang-Commercial présente des anomalies et des bugs souvent dû à des adaptations et personnalisations (mises à jour) mal éditées par le prestataire. (par exemple, une manipulation qui fait surgir un message d'erreur non traité par le développeur dans son code et qui fait planter le logiciel) »</p>	écart et anomalie	
<p>17. P.H.T : « y a un n problème lors du téléchargement automatique de la nouvelle mise à jour.</p>	difficulté de la	problème de la mise en

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p><i>Le téléchargement est incomplet -interrompu- on s'est trouve donc avec une mise à jour corrompue »</i></p> <p>18. PH.T : « <i>La plupart du temps le module PURSANG est infecté par un virus sur le poste de l'utilisateur donc mis en quarantaine automatiquement par la solution Antivirale de ce même poste, d'où le tout qui ressemble à une disparition ou suppression ».</i></p> <p>19. PH.T : « <i>à chaque foie y a la mise à jour EGC répond à nos réclamations mais quant on à fait la mise à jours , on trouve que y a de nouveau soucis qu' avant ont été réglé comme le problème d' OF on travaillait normalement après plusieurs modification bien sure . Mais lors de la dernière mise à jours y avait des problèmes surement ils ont touché quelque chose ».</i></p> <p>20. PH.T : «<i>Certains paramètres de la bibliothèque élémentaire qui font défaut . (déduction des droits de timbres, les coûts de transport par wilaya, etc. ».</i></p>	<p>mise en place de projet ERP</p>	<p>place</p>
<p>21. PH.T : « <i>on est le mois d'avril est les avoirs ne sont pas prises en charge. ».</i></p> <p>22. PH.T : « <i>ça fait déjà 5mois sa avance pas vraiment »</i></p> <p>23. PH.T : « <i>depuis le mois de janvier on essaye de régler les problèmes mais ils ont tarder à régler le problème, on dépend toujours des anciens logiciels . »</i></p> <p>24. PH.T : « <i>on doit passer à la GPAO et GMAO mais les problèmes commerciale dans la globalité ont été pas réglé . »</i></p> <p>25. PH.T : « <i>l'utilisation de l'ERP nous provoque du retard, si on continue comme ça on ne peut pas réaliser grand choses . le problème on est le mois d'avril »</i></p>	<p>la lenteur dans la mise en place d'ERP</p>	<p>problème de la mise en place</p>

Phrases témoins	Idée clé	Sous –thème
<p>26. PH.T : « <i>le logiciel et très standard il ne correspondant pas à notre métier</i> »</p> <p>27. PH .T : « <i>y avait beaucoup d'amélioration dans la session mais il reste insuffisant , car il ne répond pas vraiment à nos besoin. il est toujours mal intégré. soi des manque ou des changement</i> »</p> <p>28. PH.T « <i>On premier temps j'éte choqué, car il n y'avais rien sur l'ERP, c'est que un logiciel avec des sessions dont il ne reflète même pas notre travail dans la direction. »</i></p> <p>29. PH.T « <i>EGC est venue avec un logiciel de qui ne répond au aucun cas à notre métier de l'ondulé . par contre logiciel EMA répond parfaitement</i> ».</p> <p>30. PH.T « <i>le module qui ne correspondant pas à notre métier , c'est un logiciel d'une superette ou y a le stock et on livre , non on produit des produits personnalisés avec des OF</i></p>	<p>difficulté d'intégration</p>	<p>personnalisation de module</p>

Annexe N°11
TABLEAU DES IDEES CLEES

N°	<i>Idee clé</i>	<i>Sous thème</i>
1.	Mauvaise connexion internet	Manques de moyens informatique.
2.	Problèmes de réseau	
3.	Manque d'imprimantes	
4.	Manque d'outils informatique	
5.	L'ambiance de travail est perturbée à cause de manque de promotion et primes	Ambiance de travail perturbée
6.	Manque de transport personnel	Problème de transport et logistique
7.	Manque de logistique et navettes.	
8.	Commerciaux toutes la journée face aux ordinateurs pour la double saisie	Forte charge dans le travail
9.	Certaines taches sont assurées en double.	Manque de règle et procédure
10.	La fonction exportation est indépendante de la commerciale	
11.	Manque de procédures de travail commercial.	
12.	Plusieurs impressions et beaucoup de déchets en papier	Gaspillage et perte de potentiel
13.	Manque d'information liée à la production et le stock.	3C entre la direction commerciale et d'autre services
14.	3C entre la direction commerciale et la DSI	
15.	Manque de rigueur dans la remontée d'information	
16.	Difficulté de communication avec EGC	3C entre la direction commerciale et d'autre services
17.	Délais de réponse tardive du prestataire	Le respect des délais ;
18.	Retards des opérations et délais de livraison :	
19.	La tache de la caisse est mal accomplie	Des opérations mal gérées.

Annexe N°11
TABLEAU DES IDEES CLEES

20.	Manque de planification liée au lancement et à l'utilisation de module PURSANG	Planification des activités
21.	Inadéquation formation emploi	Adéquation formation –emploi.
22.	Manque de compétence de pilotage	Compétences disponibles
23.	Programme de la formation non satisfaisant	Programme de formation ERP
24.	Localité de la formation non satisfaisante	
25.	mauvaise programmation des formations	
26.	Besoin de formation en système d'information.	Besoin de formation.
27.	L'abandon de l'ancien logiciel et le passage direct à l'utilisation de progiciel est une obligation.	Des décisions ont été imposée au personnel du commercial
28.	Un changement organisationnel	
29.	Manque d'informations	Système d'information
30.	Ecart et anomalie	
31.	Difficulté de la mise en place de projet ERP	Problème de la mise en place
32.	La lenteur dans la mise en place d'erp	
33.	Inquiétude à propos de la stratégie	
34.	Difficulté à conceptualiser les activités spécifiques de tonic	Personnalisation de module

Table des matières

Résumé

SOMMAIRE

Liste des Tableaux

Liste des abréviations

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE HISTORIQUE	4
SECTION 01 : LE CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	6
I. CHOIX DU SUJET ET DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	6
II. OBJECTIF DE L'ETUDE.....	7
III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	8
1) COLLECTE D'INFORMATIONS	8
a. L'observation.....	8
b. Entretiens semi-directifs.....	9
c. les documents	9
2) TRAITEMENT ET ANALYSE DE LA BASE DE DONNEES	9
SECTION 2 : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	12
I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	12
1. LES DOMAINES DE COMPETENCE.....	12
2. SITES D'ACTIVITES	14
3. REPARTITION DES UNITES PAR ACTIVITE.....	14
1) -Unité Récupération	15
2) -Unité celluloses moulés ex unité Alvéoles	15
3) -Unité Liner	15
4) Unité Ouate	15
5) -Unité façonnage ex unité Mandrins.....	15
6) Unité Caisses en carton ondulé	15
7) Unité Boîtes pliantes (KBA)	16
8) -Unité Sacherie.....	16
9) Unité Gobelets et Pots	16
10) Unité Complexage.....	16
11) -Unité Hélio / Flexographie.....	16
12) Unité Blaze c'est l'unité d'impression	16
II. PRESENTATION DE LA DIRECTION SYSTEME D'INFORMATION.....	17
1. MISSIONS DE LA DIRECTON SYSTEME D'INFORMATIONS.....	17

III.PRESENTATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE.....	18
1. MISSIONS DE LA DIRECTON COMMERCIALE	18
SECTION 3. PRESENTATION DU SYSTEME D'INFORMATION DE TONIC INDUSTRIE	19
I. CADRE THEORIQUE SUR LE SYSTEME D'INFORMATION.....	19
1. Définition d'un système d'information	20
2. Définition d'un système informatique.....	21
II. LE SYSTEME D'INFORMATION DE TONIC INDUSTRIE	21
III.L'ACQUISITION DE L'ERP	23
1) Elaboration du cahier des charges	23
2) Lancement de l'appel d'offre	23
3) Ouverture des plis.....	23
4) Evaluation de l'offre.....	23
5) Offre retenue	23
6) le contrat.....	23
CHAPITRE II. DIAGNOSTIC ET ENSEIGNEMENTS.....	25
SECTION 1: PRESENTATION DU PROJET DE MISE EN PLACE DU PROGICIEL DE GESTION INTEGREE	27
I. HISTORIQUE DES ERP	27
II. L'ETAT DE L'ART.....	27
III.LE PROJET ERP DE TONIC INDUSTRIE	31
SECTION 02 : ETUDE DE L'EXISTANT	32
I. LE CHAMP ET L'ECHANTILLON D'ETUDE.....	32
1) les difficultés rencontrées.....	33
II. L'ANALYSE DES ENTRETIENS.....	33
1. THEME : CONDITION DE TRAVAIL	34
1.1Manques de moyens informatique.	34
1.2. Ambiance de travail perturbée.....	35
1.3. Problème de transport et logistique	36
2. THEME : ORGANISATION DE TRAVAIL	37
2.1. Forte charge dans le travail.....	37
2.2. Manque de règle et procédure	37
3. THEME : COMMUNICATION-COORDINATION CONCERTATION	39
3.1. 3C entre la direction commerciale et d'autre services.....	39
3.2. 3C entre la direction commerciale et le prestataire	41
4. THEME : GESTION DU TEMPS	42
4.1. Le respect des délais.....	42

4.2. Des opérations mal gérées.....	44
5. THEME : FORMATION INTEGREE.....	45
5.1. Adéquation formation –emploi.....	45
5.2. Compétences disponibles	46
5.3. Programme de formation ERP.....	46
5.4. Besoin de formation	48
6. THEME : MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE	49
6.1. Des décisions ont été imposées au personnel du commercial	49
6.2. Système d'information	50
6.3. Problème de la mise en place	51
6.4. Personnalisation de module.....	53
SECTION 03 : SYNTHESE ET LES ENSEIGNEMENTS.....	54
I. RESULTAT DE DIAGNOSTIC.....	54
1. Condition du travail.....	54
2. Organisation du travail	55
3. Communication, concertation et coordination	56
4. Gestion du temps.....	58
5. Formation intégrée	58
6. Mise en œuvre stratégique.....	59
II. ENSEIGNEMENTS.....	60
1. Condition du travail.....	61
2. Organisation du travail	61
3. Communication- Coordination et Concertation	62
4. Gestion du temps.....	63
5. Formation intégrée	64
5.1. Formation	64
5.1.1. La formation du management.....	64
5.1.2. La formation du comité de pilotage et mise en œuvre	64
5.1.3. La formation de l'équipe d'infrastructure technique	64
5.2. Formation de l'équipe d'utilisateurs.....	65
5.3. La mise en œuvre stratégique	65
CONCLUSION GÉNÉRALE	66
BIBLIOPGRAPHIE	
ANNEXES	