

## « Méthodologie de sélection et de mise en place d'un Progiciel ERP au sein d'une entreprise : cas de SAÏDAL Algérie. »

Mme. Karima FELLAH. M.A.A Université d'Oran 2- Mohammed Ben Ahmed

### Résumé :

SAÏDAL Algérie, devant entreprendre d'investir dans l'acquisition de progiciel ERP (Enterprise Resource Planning), se trouve confrontée au dilemme de la rigueur du choix. En effet, l'implantation d'un ERP par cette entreprise, est motivée par des considérations organisationnelles, mais également stratégiques et concurrentielles. Le présent article à pour objet d'illustrer le processus de présélection des ERP par SAÏDAL. Il représente un outil méthodologique structurant et expliquant la démarche entreprise en vue de la présélection et ensuite l'acquisition d'un progiciel type ERP par cette entreprise.

**Mots clés :** SAÏDAL – ERP – organisation – processus – métiers - information – implantation.

ملخص:

من المفروض أن تستثمر مؤسسة صيدال الجزائرية في إقتناء بروجسبال تجد نفسها تواجه معضلة الصرامة في الإختيار، فبالطبع فإن زرع المؤسسة هي محمسة من قبل إعتبرات تنظيمية و كذا إستراتيجية و تنافسية، يهدف هذا المقال إلى إظهار التقدم الإختيار المسبق من طرف صيدال، كما أنه يعد أداة منهجية تنظو و تفسر طريقة المؤسسة لأجل الإختيار المسبق و بعدها لإقتناء كلمات المفتاح: التنظيم، التقدم، مهن، معلومة، زرع

### Abstract :

SAÏDAL Algeria supposes to invest in the acquisition of a progicical RPC finds itself confronted to the rigor of choice issue, indeed the implantation of RPC by this company is motivated by organisational considerations, also strategic and competitive. This article aims to illustrate the process of the preselection of RPC by SAÏDAL , it represents a methodological tool structuring the companie's step in order to preselct and then to the acquisition of the progicical by this company.

Key words :SAÏDAL, organisation process, profession, information, implantation

## **Introduction :**

Le choix de l'implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) est motivé par : le remplacement des systèmes fonctionnels; la simplification et la standardisation des systèmes; l'amélioration des interactions et de la communication avec fournisseurs, clients et d'autres partenaires d'affaires; l'acquisition d'un avantage stratégique; le lien avec les activités globales (*Mabert & al. 2000*). L'ERP change l'organisation traditionnellement fondée sur la spécialisation fonctionnelle en organisation plus transversale, qui plutôt que d'être découpée par grandes fonctions, elle l'est, mais par des macro- processus qui traversent les principales fonctions de l'entreprise (*Davenport & Short, 1990 ; El Amrani 2004*).

SAIDAL Algérie, est une entreprise pharmaceutique nationale leader dans son secteur, elle s'est engagée récemment dans un processus de réorganisation de ses structures et de mise à jour de son système d'information.

### **1. Sous bassement conceptuel:**

Le concept ERP désigne un progiciel comprenant divers modules qui utilisent un référentiel unique (une base de données unique) et qui assure la cohérence organisationnelle entre les fonctions de l'organisation et les niveaux de gestion. *Pérotin (2002)* définit l' ERP comme un logiciel de gestion intégré regroupant un ensemble d'applications informatiques paramétrables et modulaires, qui visent à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent et en s'appuyant sur des règles de gestion standard. Les dernières années, les ERP intègrent aussi les processus inter-organisationnel (management des relations client, management des relations fournisseurs) ainsi que les processus de busine intelligence (BI) et de gestion des connaissances (KM).

En basant le fonctionnement de leurs processus métiers sur l'ERP, les entreprises veulent optimiser les différents flux nécessaires à leur activité (flux d'information, physiques, financiers) et cherchent à éviter différents écueils tels que les saisies multiples d'informations, les redondances et fréquentes incohérences d'informations, le manque de données pour le pilotage des affaires. Ces bénéfices attendus en termes d'intégration fonctionnelle sont potentiellement importants pour l'entreprise, mais ne transforment pas nécessairement sa stratégie. Pour s'en convaincre, il est possible de se reporter au fameux modèle de *Venkatraman (1994)* qui analyse l'évolution des systèmes d'information en proposant plusieurs étapes d'informatisation. Seules les étapes les plus élevées affectent la stratégie de l'entreprise.

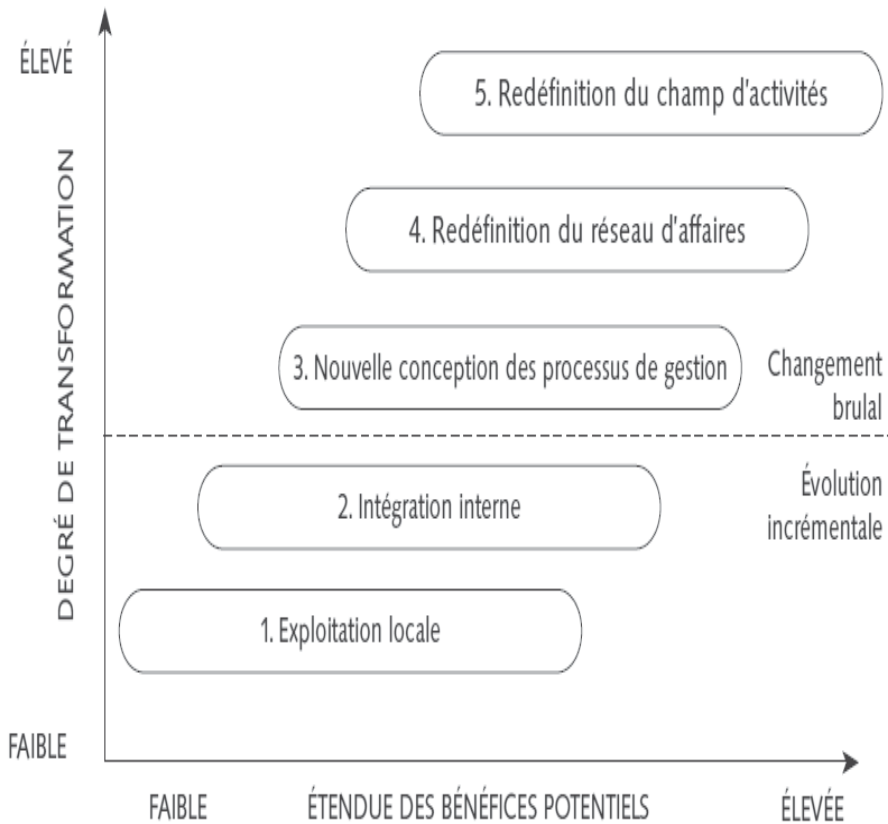


Schéma 1 :

*Place de l'ERP dans l'évolution des niveaux de définition et d'impact des systèmes d'information,  
d'après le modèle de Venkatraman (adapté par Reix et al. 2011, p.266)*

L'approche processus, est l'un des principes de management de la qualité identifiés dans la norme ISO 9000:2000. Cette norme définit le processus l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en élément de sortie. Le management par les processus consiste à rompre avec l'approche verticale traditionnelle pour adopter une vision transversale de

l'entreprise, par un alignement coordonné et un pilotage des différentes activités créatrices de valeur pour le client, ce dernier étant de plus en plus exigeant.

L'intégration implique l'existence d'une base de données unique partagée par toutes les composants de l'ERP (gestion comptable et financière, gestion des ressources humaines, gestions des achats, ...). Par l'intégration on assure que les données sont enregistrées qu'une seule fois tout en prenant compte, dès le début, de tous les traitements possibles à chaque étape du processus de la gestion. Les potentialités des technologies d'informations et de communications (TIC) ouvre la perspective d'intégration de l'information.

Le cycle de l'implantation fait référence aux étapes critiques à suivre dans le processus d'implantation de l'ERP (*De Rongé, 2000*) :

- le choix d'une solution ERP, l'organisation précise les besoins à combler par ses systèmes d'information et analyse les solutions offertes sur le marché selon des critères d'adéquation pertinents;
- l'analyse des processus de gestion, une analyse visant à comprendre pleinement le fonctionnement des processus organisationnels et les systèmes d'information en place ;
- Le réingénierie des processus, pour reconfigurer d'une façon optimale les processus avant d'entamer l'implantation du ERP;
- la particularisation des modules de l'ERP, pour son adaptation à des besoins particuliers;
- la mise en place, qui pose de difficultés de transition, de formation et de communication.

## 2. Les facteurs clés du succès de l'implantation de l'ERP :

Les recherches relatives aux FCS de la mise en place d'un ERP relèvent l'importance de cinq dimensions :

- **La dimension structure** fait référence à l'organisation et au fonctionnement du centre de compétence constitué des membres de l'équipe projet ERP. Un centre de compétence apporte une réelle valeur ajoutée sur des projets dont la durée de vie est longue et qui seront amenés à évoluer fortement dans le temps. La mise en place d'un centre de compétence doit s'accompagner de la définition d'un contrat de services et d'indicateurs de performance.
- **La dimension stratégique** fait référence à l'importance de la vision organisationnelle cible (*El Amrani, 2003*). Dans le cadre d'un projet d'implantation d'un ERP, la définition d'une vision organisationnelle cible consiste à tracer clairement les grandes lignes de l'organisation future et la direction que doivent emprunter les acteurs du projet pour l'atteindre.

- **La dimension Business processs** fait référence à la réingénierie des processus d'affaires. Il faut décider d'un changement des processus comme préalable de l'implantation de l'ERP. La mise en place d'ERP s'accompagne d'une standardisation des processus internes à l'entreprise.
- **La dimension culturelle** part de l'idée que la principale raison de l'échec des projets ERP réside dans le fait qu'on prête très peu d'attention à la culture des organisations et à ses effets très importants sur les processus de planification, de l'implantation et de mise en marche du projet.

### 3. L'impact de l'implantation d'un ERP sur la performance :

Avant toutes choses, distinguons entre performance économique, performance organisationnelle et performance humaine (*Florescu, 2007*).

La performance économique, qui réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés, elle se mesure en indicateurs financiers. On parle aussi d'une performance économique non strictement quantifiable qu'on peut mesurer par la qualité totale et la position concurrentielle de l'entreprise. L'utilisation d'un ERP impacte positivement surtout sur la « qualité totale » et même sur la « position concurrentielle ».

La performance organisationnelle est étendue comme étant « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ». *Kalika (1988)* et *Chaabouni (1992)* dégagent quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle : la qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, la coordination, la coopération, le degré de contrôle, la communication, la décentralisation, la flexibilité et l'intégration. La performance humaine s'analyse à travers le résultat obtenu par les salariés sur les postes de travail dans un groupe, un service ou une entité entière. Par ces potentialités, un ERP constitue un vecteur de l'amélioration de la performance humaine, tant au plan individuelle que d'équipe.

L'investissement dans un outil ERP n'est pas en soi le garant de la performance de l'entreprise. L'ERP, comme tout système d'information, doit être considéré comme un actif de l'entreprise.

### 4. Présentation de SAIDAL :

Le groupe Pharmaceutique SAIDAL est l'une des plus importante entreprise publique qui opère dans le domaine pharmaceutique en Algérie. SAIDAL a été restructuré en 1998, pour devenir un groupe industriel. Son capital est de 2,5 Milliards de Dinars. La capacité de production du groupe est de l'ordre de 160 millions d'unités de ventes et ce dans les différentes classes thérapeutiques et formes galéniques (comprimés, sirops, gélules, pommade, etc. son revenu annuel moyen net est d'environ 500 millions de dinars.

Le groupe SAIDAL se compose de (03) filiales, la filiale ANTIBIOTIC composée de l'unité la plus importante du groupe (complexe antibiotique de Médéa), la filiale PHARMAL : qui comprend trois unités de production et un laboratoire de commande et enfin la filiale BIOTIC : qui comprend trois unités de production.

Ses filiales commercialisent leurs produits à l'aide de 3 Unités de commercialisation : UCC au centre à Alger, UCE à l'Est à Batna, UCO à l'Ouest à Oran.(voir organigramme en annexe).

SAIDAL a engagé un certain nombre d'actions de partenariat avec des entreprises pharmaceutiques multinationales qui visent la mise en place de nouvelles capacités de production.

#### **4.1 Les principaux indicateurs caractérisant l'activité du groupe industriel SAIDAL (2011):**

Détail du chiffre d'affaires :

Désignation	Total en millions de DA
Vente	6 004
Production vendue	5 959
Prestations fournies	126
<b>Total</b>	<b>6 129</b>

Répartition des ventes par client :

Désignation	Total en millions de DA
Organisation Etatique	1 130
Grossiste privés	467
Entreprise publique	99
Etranger	75
<b>TOTAL</b>	<b>6 003</b>

Ventes par filiale et partenaire :

Fournisseurs	%
Filiale ANTIBIOTIC	37%
Filiale BIOTIC	32%
Filiale PHARMAL	31%

## Ressources humaines :

Catégorie socio prof	Nombre
Cadres	1355
Maîtrise	1604
Exécution	747
Total	3706

### **4.2 Objectifs stratégiques du groupe SAIDAL pour la période 2002-2013 :**

SAIDAL s'est fixée des objectifs stratégiques à atteindre pour la période 2002-2013. Avant tout SAIDAL dirige sa stratégie selon trois axes principaux. Premièrement, s'assurer la position d'un laboratoire leader au niveau national et régional.

Deuxièmement, conquérir en Algérie d'ici 2013 plus de 50% des parts de marché.

Troisièmement, d'ici l'horizon 2013 réaliser 10% de son chiffre d'affaires à l'exportation (matières premières antibiotiques et produits finis), réparti sur les marchés d'Europe pour les matières premières et sur les marchés d'Afrique et pays Arabes pour les produits finis. Et s'appuyer sur des partenariats avec d'autres laboratoires pour élargir la gamme de production et améliorer le savoir faire du personnel,

En terme d'organisation et de management, les grandes orientations stratégiques retenues sont de renforcer le contrôle de gestion, adapter l'organisation aux nouvelles données de l'environnement et la mise en place d'un système d'information intégré.

### **4.3 Les projets E-business de SAIDAL :**

La mise en place d'un système d'information intégré devenant une des orientations stratégiques du groupe, SAIDAL a entrepris de réorganiser ses systèmes d'information afin de se préparer à l'implémentation d'un ERP.

SAIDAL n'ayant aucune expérience en ce qui concerne les ERP, elle décida de mieux s'informer sur le sujet en se consacrant à une phase de présélection des fournisseurs d'ERP, pour ensuite les convoquer pour des démonstrations de leurs produits.

#### **4.4 Problèmes et obstacles ralentissant la mise en place d'un ERP au sein de SAIDAL:**

SAIDAL connaît plusieurs problèmes organisationnels qui font que la mise en place d'un ERP doit être étudiée, planifiée et bien réfléchie. Effectivement parmi les problèmes les plus courants rencontrés et qui constituent un frein réel nous pouvons citer : une très grande difficulté à avoir une vision d'ensemble pour pouvoir décider des grandes actions à entreprendre, l'existence de points de blocage de l'information entre les services, l'hétérogénéité excessive des applications utilisées, de grandes difficultés pour les employés à s'adapter aux nouvelles applications quand ils changent de structure. De plus le personnel informatique de SAIDAL n'est pas très informé sur les ERP et leurs impacts sur le Système d'information de l'entreprise.

A cela s'ajoutent les principaux obstacles à l'introduction des ERP en Algérie, à savoir :

Le prix très élevé des licences ERP, l'absence de consultants spécialisés et la quasi non existence de projet de cette envergure dans le pays et l'absence de modèle local à suivre.

#### **5. Méthodologie de choix d'un fournisseur d'ERP pour SAIDAL : la démarche.**

Elle consiste à réaliser une série de vérifications usuelles, devant au terme d'un certain nombre d'étapes, orienter l'acquéreur vers la meilleure offre d'ERP et l'élaboration d'un cahier des charges spécifiquement conçu pour drainer les meilleurs fournisseurs de ces progiciels. ce travail passe par les phases suivantes :

##### ***Phase 1 : Analyse de l'existant.***

La première étape pour SAIDAL a été de confier l'étude du schéma directeur des systèmes d'information à un bureau privé de consulting qui après l'analyse de l'existant ont remis un rapport détaillant la situation actuelle et en identifiant les besoins les plus urgents.

Comptabilité et finances : Les unités de commercialisation disposent d'un logiciel de comptabilité (logiciel JULIA) qui produit différents états et rapports. Toutes les autres filiales utilisent des logiciels de traitement des données comptables et de gestion des immobilisations développés sous dos. La transmission des données et la consolidation se fait par disquettes.

Au niveau de la production et la gestion des stocks : Le lancement de la production intervient à l'issue d'une procédure de concertation entre les responsables du groupe, des filiales et ceux de la production qui ont pour référence les objectifs commerciaux du groupe.

La livraison des produits finis se fait à l'issue de la production des différents lots.

Pour les ressources humaines : à l'exception de la paie qui est en grande partie informatisée, les autres informations sont obtenues manuellement. Des tableaux de



bord et des canevas sont renseignés mensuellement à partir des données de la paie, et de la consolidation des informations relatives à l'administration, la gestion de carrière et la formation.

En ce qui concerne la planification et le contrôle de gestion le plan annuel et le budget prévisionnel sont élaborés par chacune des filiales en relation avec les unités. Le groupe assure la consolidation et élabore le Business plan de l'entreprise. Le contrôle de gestion est assuré à l'aide de tableaux de bord qui comporte les éléments suivants :

Au niveau des filiales : le suivi journalier des paramètres et transmission quotidienne au groupe (vente par client, vente par produit, état des stock, niveau des créances et leurs échéances) ainsi que le suivi hebdomadaire de la production, le suivi du recouvrement, le rapport mensuel, le calcul des éléments constitutifs de détermination de la PRC et les estimations et réactualisations des charges tous les deux mois.

Au niveau des usines : Le flash journalier, rapports d'activité mensuels, trimestriels et annuels, des états journaliers des produits débloqués, le tableau de bord hebdomadaire, des états des ventes partenariat l'état de suivi des ventes et de la production hebdomadaire par produit, le canevas de suivi du system de management par objectif et les tableaux de bord hebdomadaires et les indicateurs de gestion sont consignés dans des fichiers de type EXCEL.

Les systèmes d'information actuels de SAIDAL sont hétérogènes est se trouvent sous différents formats (Excel, Word, Julia pour la comptabilité, DOS, etc..). De plus certaines unités disposent d'outils plus ou moins adaptés, alors que d'autres unités utilisent des moyens propres à elles (tableaux de bord sur papier ou documents Excel élaborés en interne pour des besoins spécifiques).

Cette hétérogénéité des formats rend le travail de consolidation et l'élaboration des tableaux de bord fastidieuse. Ces derniers étant des outils de gestion précieux pour SAIDAL, leurs disponibilités pour des consultations instantanées auraient un impact considérable sur le processus de prise de décision et permettrai d'avoir une vision plus globale, surtout pour un groupe qui couvre un territoire aussi vaste que l'Algérie, avec une gamme de produit très diversifiée.

Actuellement la réactivité de SAIDAL souffre énormément, car les réajustements de la planification de la production se font sur des données historiques qui parfois prennent des délais considérables pour être mis à jour.

Ces conclusions ont amené SAIDAL à réfléchir sur l'acquisition d'un system d'information intégré type ERP.

### ***Phase 2 : de présélection.***

Dans une phase de présélection de fournisseurs d'ERP, SAIDAL tente de limiter le choix des prestataires à consulter et d'avoir une meilleure idée sur les critères de choix d'un ERP et ceci avant d'entamer la phase de rédaction d'un cahier des charges.

La première démarche de SAIDAL fut de sous-traiter ce travail à un bureau d'études, en l'occurrence CONSULTECH (Algérie). A cet effet, nous intervenons afin d'établir un comparatif de 5 fournisseurs majeurs d'ERP, et d'avoir une idée sur les critères entrant en jeu dans le choix d'un ERP.

Les 5 ERP choisis par le bureau d'étude sont :

1. SAP – mySAP Business Suite,
2. IFS Applications,
3. Oracle E-Business Suite,
4. PeopleSoft EnterpriseOne,
5. MicroSoft Business Solutions - Navision

Avec l'aide de SAIDAL et en se basant sur le rapport de l'existant, nous avons rempli le questionnaire modèle ci-dessous.

Tableau 1 : Critères permettant de caractériser une entreprise en vue de la sélection de fournisseurs d'ERP

1 - Industrie (type d'industrie verticale)
2 - Revenu annuel de l'entreprise(bénéfices)
3 – Nombre d'utilisateurs simultanés (nb envisagé)
4 – Nombre d'employés
5 – Budget prévus
6 – Langues supportées (langues utilisées)

7 – Niveau de présence exigé pour les fournisseurs d’ERP (Afrique, Asie, Europe, pays...)
8 – Description de Environnement de production
9 – Fonctionnalités (Modules ERP)
10 – Structure de l’entreprise, nb de filiales...
11 – Plate-forme Serveur (Microsoft, Linux, Unix...)
12 – Plate-forme SGBD
13 – Intégration ( <del>niveau de reprise des données</del> )
Critère non pris en compte
14 – Standards informatiques ( <del>J2EE, HTML,...</del> )
Critère non pris en compte
15 – Intégration, personnalisation, paramétrage des accès clients

Quelques temps après, SAIDAL recevait le document d'évaluation qui fait ressortir les points forts et les points faibles des 5 fournisseurs majeurs d'ERP, choisis et soumis à notre analyse et évaluation.

Tableau 2 : Evaluation des offres d'ERP au regard des critères de sélection retenus.

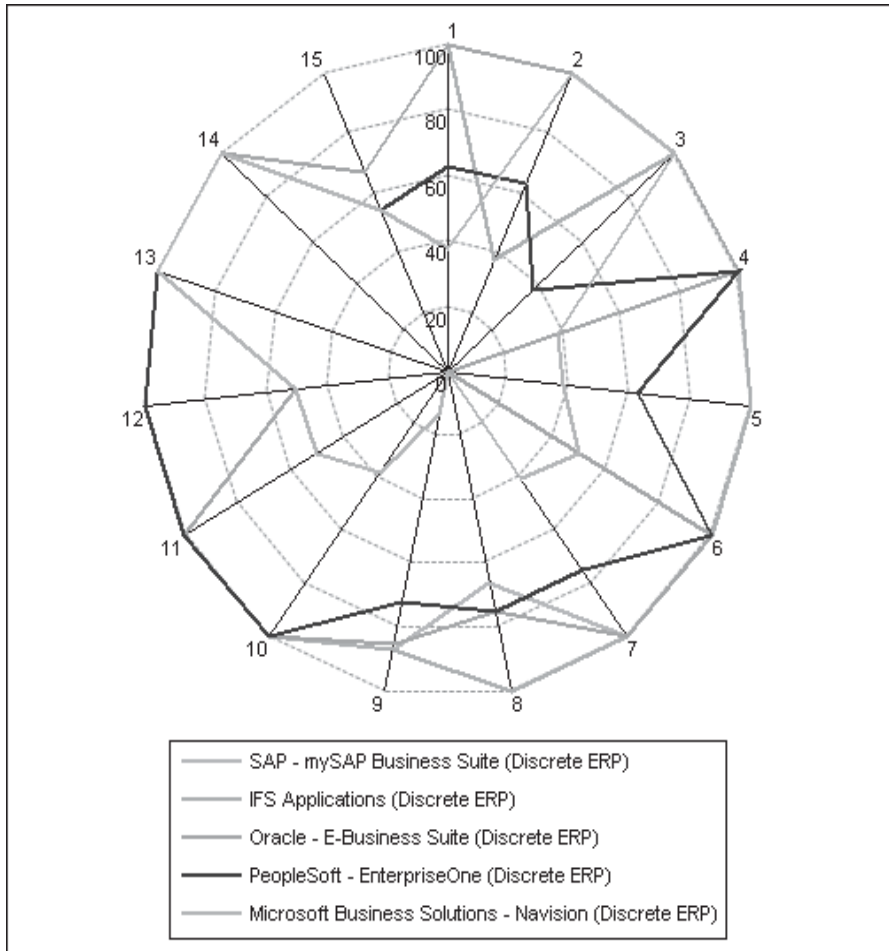
	SAP - mySAP Business Suite	IFS Applications	Oracle E-Business Suite	PeopleSoft EnterpriseOne	Microsoft Business Solutions - Navision
<b>(1) Industrie</b>					
Pharmaceutique	Excellent	Excellent	Excellent	Bon	Adéquat
<b>(2) Revenu Annuel</b>					
\$5 - \$25 millions	Excellent	Adéquat	Excellent	Bon	Excellent
<b>(3) utilisateurs simultanés</b>					
1-25 utilisateurs	Excellent	Excellent	Adéquat	Excellent	Excellent
<b>(4) Nombre d'employés</b>					
1001-5000 Employés	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Adéquat
<b>(5) Budget</b>					
\$250 000 à \$500 000	Excellent	Excellent	Non compétitif	Bon	Adéquat
<b>(6) Langues supportés</b>					
- Arabe	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
- Français	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>(7) Niveau de présence de vendeurs dans la région</b>					
- Afrique	Etendu	Etendu	Etendu	Adéquat	Adéquat
- Europe (est, central et sud)	Etendu	Etendu	Etendu	Etendu	Adéquat
<b>(8) Environnement de production</b>					
- Par Lot	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Non-comp
- De la production vers le stockage	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Non-comp
- Production	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Non-comp

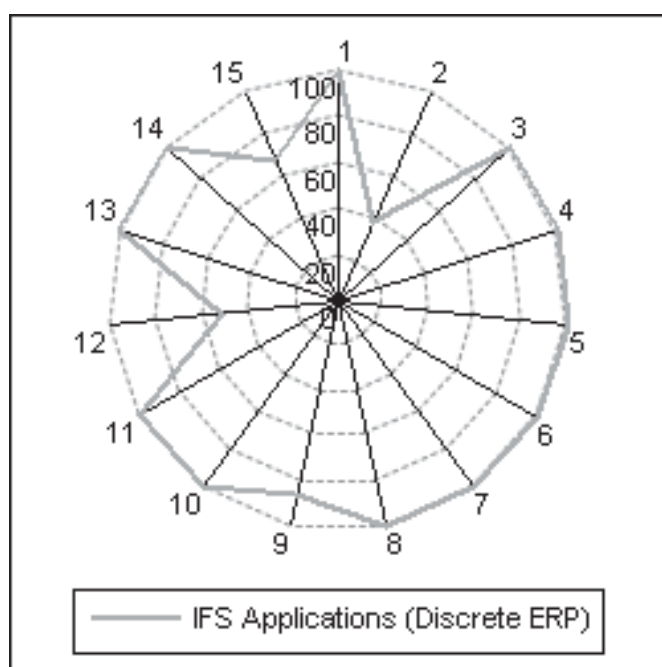
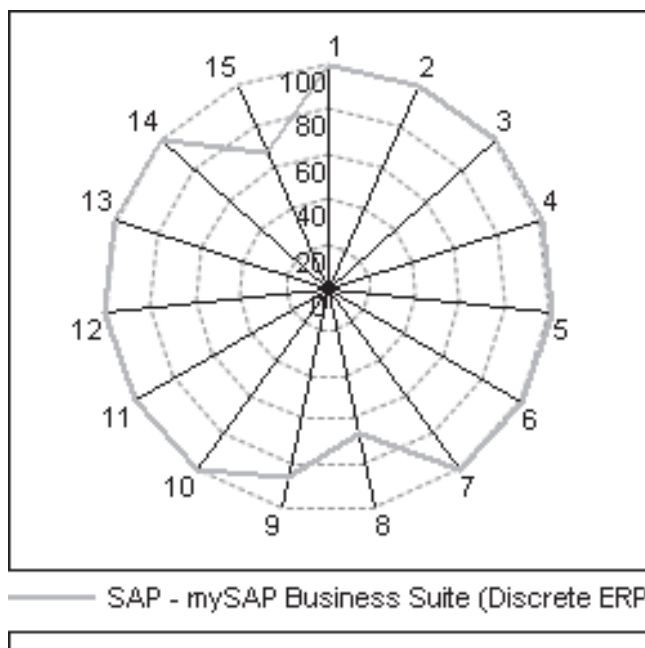
discontinue	Bon		Excellent		Non-comp
<b>(9) Fonctionnalités (modules ERP)</b>					
- APS (SCM)	Etendu	Etendu	Etendu	Etendu	Non-comp
- Finances et compta	Etendu	Etendu	Etendu	Etendu	Solide
- Management de la production	Etendu	Etendu	Etendu	Etendu	Non-comp
<b>(10) Structure</b>					
National au moins 10 sites, Distribution/Fabrication	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Adéquat
<b>(11) Plate-forme Serveur</b>					
- Windows NT/2000/XP	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
- Linux	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<b>(12) Plate-forme SGBD</b>					
- Microsoft SQL Serveur	Oui	Non	Non	Oui	Oui
- Oracle 7/8/9	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<b>(13) Intégration</b>					
-	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
<b>(14) Standards industriels</b>					
-	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
<b>(15) Intégration, personnalisation et accès clients</b>					

- Flexibilité entre les module, possibilité d'installation par module, peuvent être interfacé avec des modules de vendeurs tiers.	Excellent	Excellent	Excellent	Bon	Excellent
- Accès par portail, personnalisation	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Bon

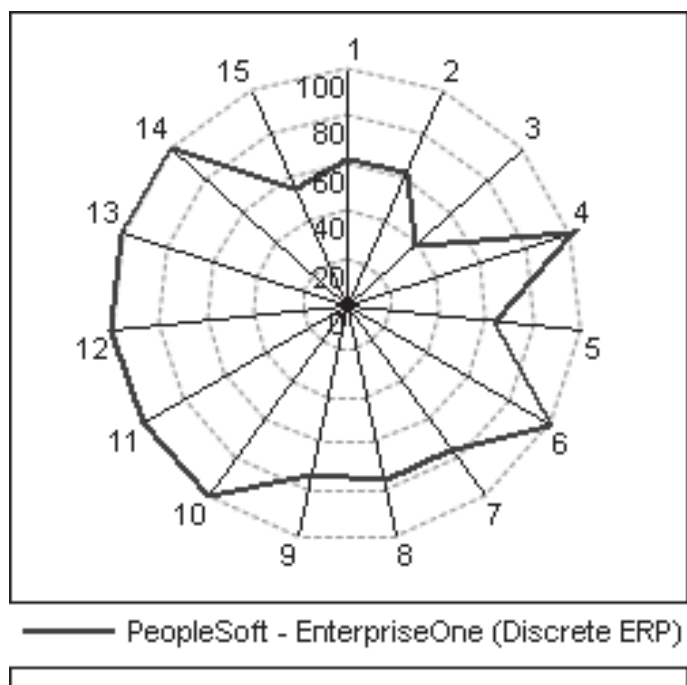
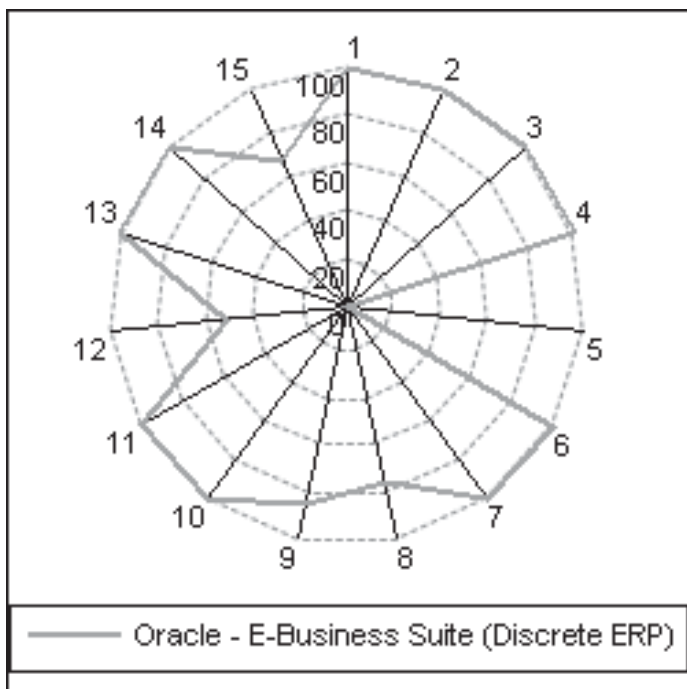
Les résultats montrent que les produits de SAP – mySAP Business Suite, IFS Applications, PeopleSoft EnterpriseOne répondent positivement aux critères, alors que Oracle E-Business Suite se montre défavorable en terme du critère du budget alloué et MicroSoft Business Solutions – Navision en terme d'adéquation avec l'environnement de production et aux fonctionnalités caractérisant SAIDAL.

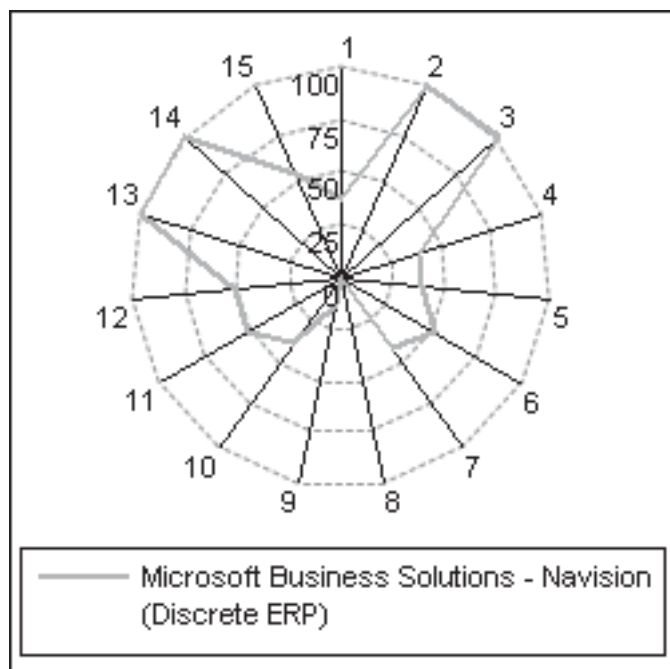
Les documents montrent avec plus d'acuité et de façon plus expressive le niveau de réponse de chaque ERP aux critères exigés.

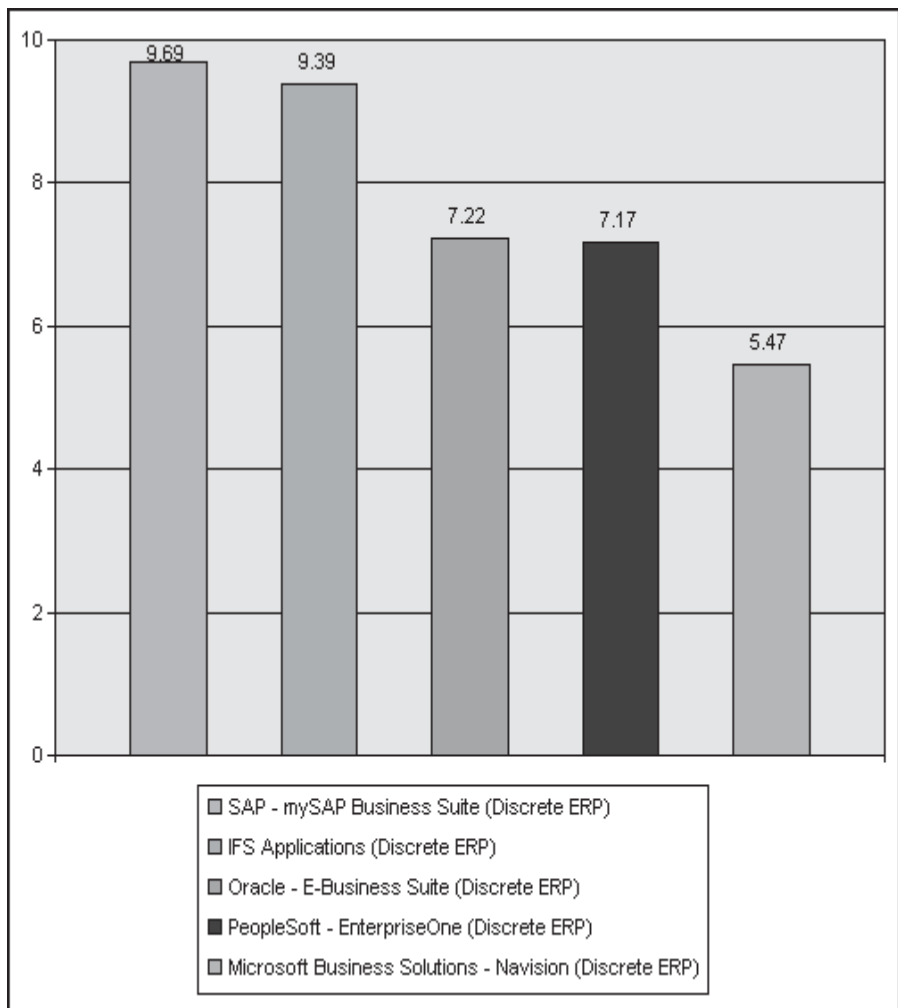






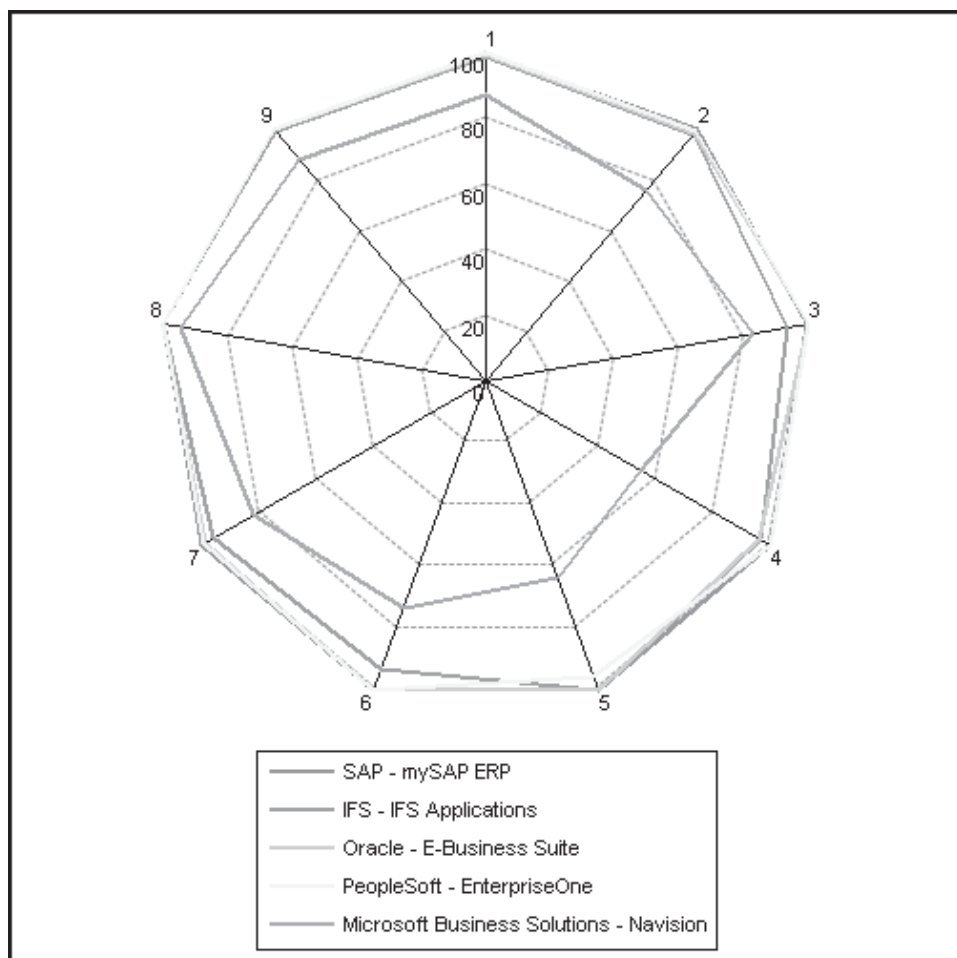






A partir du rapport de l'existant de SAIDAL, le choix de celle-ci se focalisa plus sur deux modules d'ERP : le module Finances et le module gestion de la production. Afin d'avoir plus d'information sur ces ERP par rapport au deux modules retenus SAIDAL nous demanda une deuxième étude.

Le résultat de cette étude (annexe 6, 7 et 8) permis à SAIDAL d'apprécier le niveau de performance de ces ERP face aux critères caractérisant chaque module. En éliminant : Oracle E-Business Suite et MicroSoft Business Solutions - Navision qui ont déjà été disqualifié lors de la phase précédente, tous les autres ERP se montrent performants tout en remarquant que mySAP Business Suite réalise le meilleur score.



**Légende :**

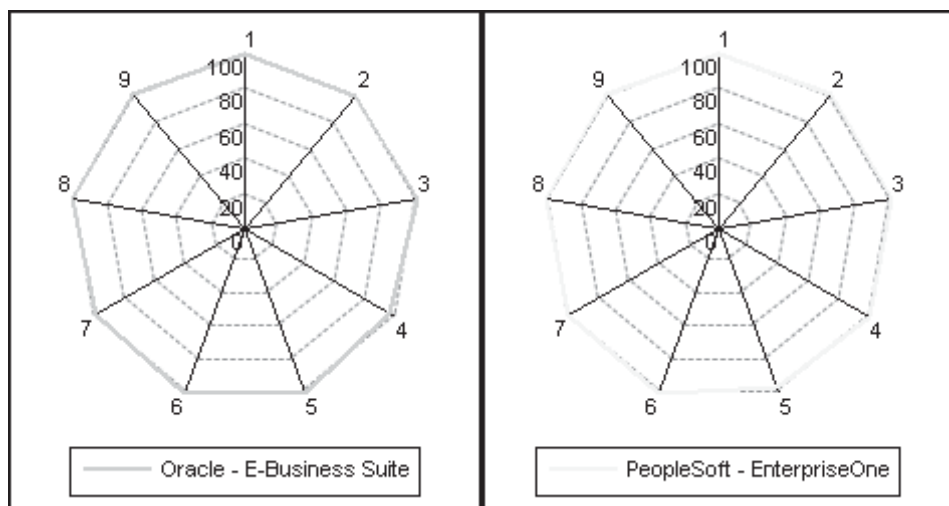
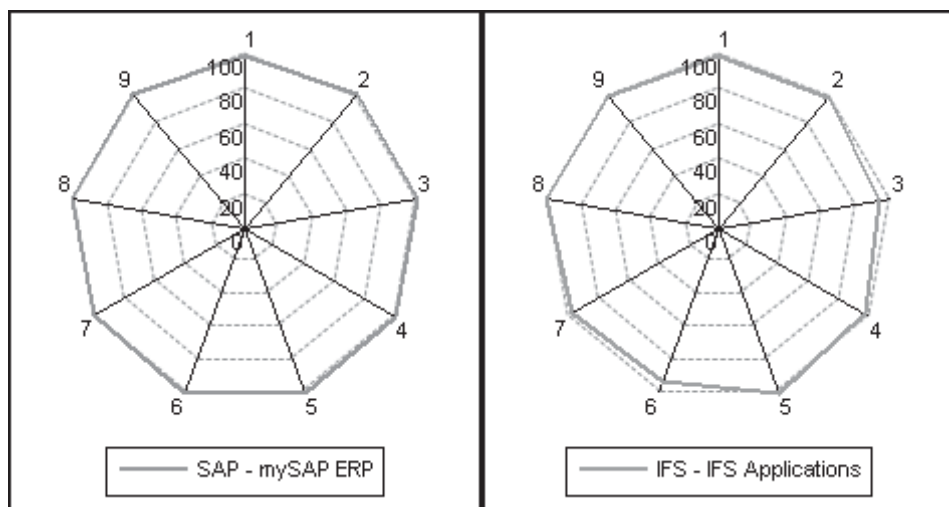
1. Livre Grand
2. Dettes fournisseurs
3. Immobilisations
4. Comptabilité analytique
5. Gestion de la trésorerie

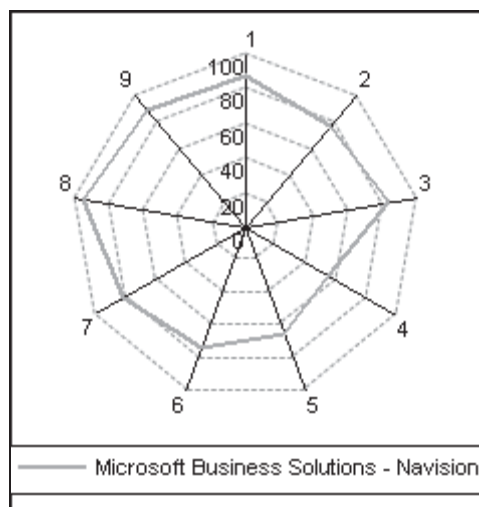
6. Budgétisation

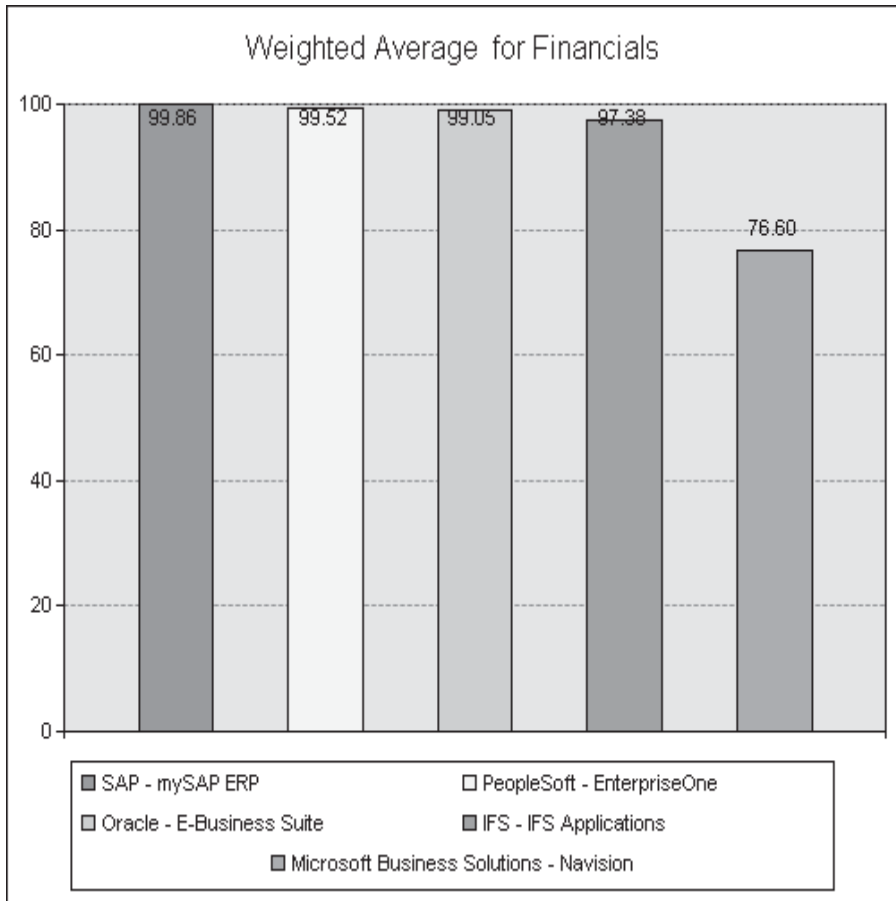
7. Créances

8. Reporting financier

9. Comptabilité de Projet

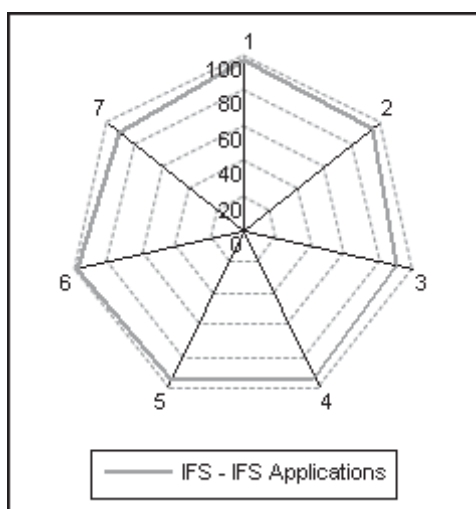
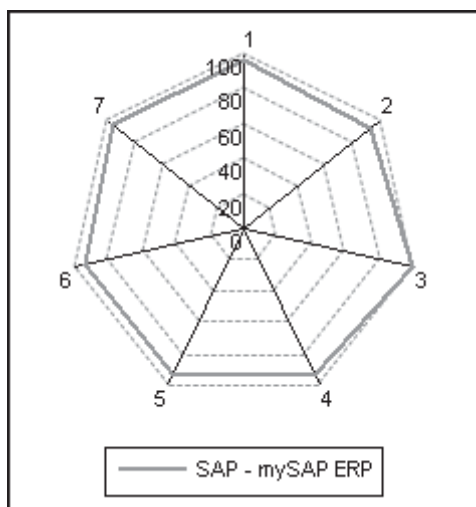




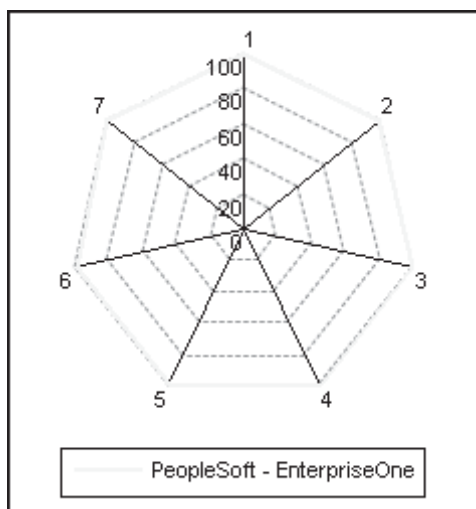
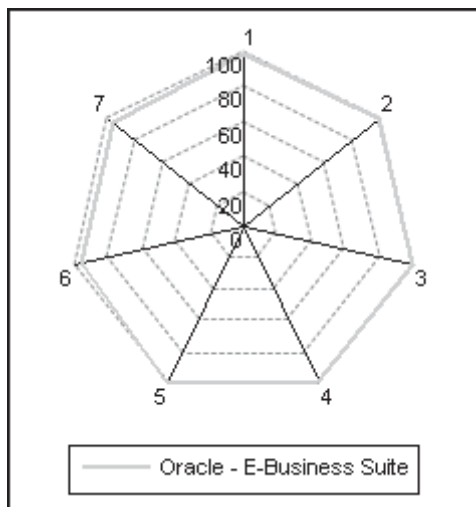


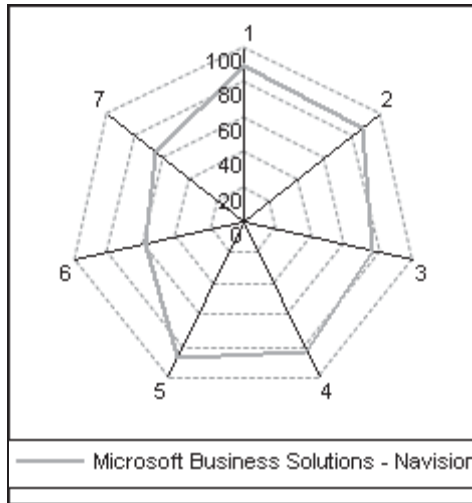
Légende:

1. Coût produit
2. Contrôle Magasin
3. Services et réparations
4. Planification de la production
5. Management de projet
6. Gestion des données De Produit (PDM)
7. Produit/item









A partir de ces études de présélection a pu démontrer l'importance du nombre d'éléments entrant en jeu lors du choix d'un ERP (Niveau de présence dans la région, budget alloué, fonctionnalités, etc.) et que pour chaque module d'ERP l'existence d'autres critères plus précis sont précieux (voir annexe 6 et annexe 8).

Aussi, SAIDAL apprit qu'avant de se lancer dans ce type de présélection il faut procéder à une analyse des besoins par rapport aux fonctionnalités exigées et d'étudier de plus près les critères énumérés dans le questionnaire de l'annexe 1. Actuellement SAIDAL, compte convoquer les 5 fournisseurs d'ERP pour des démonstrations, des manipulations d'essai et des explications détaillés sur les méthodes d'implémentation utilisées.

### Conclusion :

L'ERP constitue un outil puissant d'intégration, de partage des informations, et de fluidification des processus au sein des organisations. Si l'organisation totalement intégrée demeure un « mythe » (pour reprendre l'expression de *Segrestin et al. 2004*), des bénéfices sont néanmoins retirés de l'adoption et l'usage des ERP. La complexité, l'investissement et le coût représentés par l'adoption d'un ERP font de ce logiciel un fait majeur de la vie de ces entreprises, affectant l'ensemble de l'organisation, à commencer par le quotidien de très nombreux salariés.

Dans le cas de SAIDAL, l'implantation d'un progiciel type ERP, est doublement motivée par la prise de conscience de l'entreprise de l'intérêt d'un tel outil dans l'effort de réorganisation stratégique, et de son caractère opérationnel comme facteur de différenciation marketing.

## **Bibliographie:**

1. Chaabouni, J. (1992), « le concept de performance dans les théories du management », Actes de Colloque, FSEG Sfax.
2. Chaabouni, A. (2006), Implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : antécédents et conséquences, AIMS, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
3. Davenport, T. H. & J.E. Short (1990), The Mew industrial engineering information technology and Business Processes Redesign, Sloan management Review, summer
4. DeLone W. H & McLean E. R. (1992), " Information Systems Success : The Quest for the Dependant Variable ", Information Systems Research, Vol. 3, March, pp. 60-95.
5. De Rongé, Y. (2000), L'impact des ERP sur le contrôle de gestion: une première évaluation, FINECO, No 10, pp : 45-65
6. Dumitru, V. (2007), Impactul tehnologiilor informationale asupra sistemului financiar-contabil, Mémoire de recherche, Académie d'Etudes Economique de Bucarest
7. El Amrani, R. (2003), Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP: le cas SAP chez l'entreprise Consto, 8 ème colloque de l'AIM, Grenoble.
8. El Amrani R. (2004), Les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises, Thèse Université de Nantes
9. Florescu, V. & Dumitru, V. (2007), Comer\_ ul electronic \_i impactul organiza\_ional, Revista Amfiteatru economic, Nr. 1, 2007, pp., ISSN: 1582 – 9146
10. Florescu, V, (2007), TIC et performance de l'entreprise: un modèle général d'analyse, Revue Repères Economique et informatiques, No 2
11. Legris P., J. Ingham & P. Colletette (2003), Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model, Information & management 40,
12. Maaloul, I. & Mezghani, L. (2003) L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

13. Mabert, V., Soni, A. & M. Venkatamaran (2000), .Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms., *Production and Inventory Management Journal* (2e trim.), 52-58.
14. McGill T. J., Hobbs V. H. & Klobas J. E. (2000), Testing the DeLone and McLean Model of IS Success in the User Developed Application Domain, Proceedings of the 11th Australian Conference on Information Systems.
15. Pérotin P. (2002), Mise en place des PGI et intégration organisationnelle, Actes du colloque de l'AIM, Hammamet
- Aloini D., Dulmin R. & Mininno V., (2007), «Risk management in ERP project introduction: review of the literature», *Information & Management*, 44(6), pp.547-567.
- Balzi E., Equey C., (2006), « Etude du comportement des PME/PMI suisses en matière d'adoption de système de gestion intégré : entre méconnaissance et satisfaction », Genève : CRAG Haute école de gestion de Genève, 2006. 76 p.
- Buonanno G., Faverio P., Pigni F., Ravarini A., Sciuto D. & Tagliavini M., (2005), « Factors affecting ERP system adoption. A comparative analysis between SMEs and large companies » *Journal of Enterprise Information Management*, 18(4), pp. 384-426.
- Burn J.M., Ash C.G., (2003) «A strategic framework for the management of ERP enabled e-business change», *European Journal of Operational Research*,146, 374–387.
- Burns T., & Stalker G.M., (1961), « The Management of Innovation », Tavistock Publications, London.
- Chalmers R. E. (1999), « Small manufacturers seek best ERP fit ». *Manufacturing engineering*, 123(4), 42-46.
- Cramer J. S., (1991), « The Logit Model for Economists ». London and New York, Edward Arnold.
- Davenport T.H., (1998), « Putting the enterprise into the enterprise system », *Harvard Business Review*, Juillet/Aout, 121-131.
- Deltour F. (2011), «Une investigation quantitative de la mise en œuvre des ERP dans les PME : un projet sous influence ? », Actes du XVIème Colloque de l'AIM, Mai, La Réunion.
- DGCIS (Direction générale de la compétitivité et de l'industrie et des services), (2010), Ministère de l'économie, « Tableau de bord des TIC et du commerce électronique », rapport, p32.
- Deixonne J.L., (2011), « Piloter un projet ERP », Editions Dunod, Paris. 3ème édition.

- El Amrani R., Rowe F., Bidan M., Geffroy-Maronnat B., Marciniak R. (2006), « Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°168- 169, pp.267-285.
- Galliano D., Roux P.(2008), « Organisational motives and spatial effects in Internet adoption and intensity of use : evidence from French industrial firms, *Annals of Regional Science*, n°42, pp.425-448.
- Haddara M., Zach O., (2011), « ERP Systems in SMEs: A Literature Review», *Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hamel G., Prahalad C.K., (1994), « Competing for the Future », Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Helfer, J.P., Kalika M., Orsoni J., (2006), « Management: stratégie et organisation », 6ème édition, Vuibert gestion.
- Hollenstein H., 2004, « The determinants of the adoption of ICT », *Structural Change and Economics Dynamics*, 15, pp.315-342.
- Iacovou C. L., Benbasat I., & Dexter, A. S., (1995), « Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology », *MIS Quarterly*, 19 (4): 465-485.
- Irani Z., (2002), « Information systems evaluation: navigating through the problem domain », *Information & Management*, Vol. 40 No. 1, 11-24.
- Kocoglu Y., Moatty F., (2010), « Diffusion et combinaison des TIC au sein des entreprises en 2006 : les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP », *Réseaux*, n° 162.
- Kalling, T. (2003), «ERP Systems and the Strategic Management Processes that Lead to Competitive Advantage», *Information Resources Management Journal*, Vol. 16 Issue 4, p46, 22p.
- Kouki R., Pellerin R., Poulin, D. (2009), « Antecedents of ERP Assimilation: The Cases of a Medium-Sized and a Large Manufacturing Company, in *Information and Communication Technology and Small and Medium Sized Enterprises: From Theory to Practice* », Poulin, D., Tran, S. (eds), Cambridge Scholars Press.
- Kukalis S., (1989), « Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach », *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 385-404.
- Lee J.C., Myers M.D., (2004), « Dominant actors, political agendas, and strategic shifts over time: a critical ethnography of an enterprise systems implementation », *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(4), 355-374.
- Lemaire L., (2003), « Systèmes de gestion intégrés: des technologies à risques ? », ed. Liaisons.
- Le Monde Informatique (2009), « L'informatique vue par les dirigeants de PME » disponible en ligne : <http://www.lemondeinformatique.fr/dossiers/lire-enquete-exclusive-l-informatique-vue-par-les-dirigeants-de-pme-72-page-1.html>, consulté le 29 avril 2010.
- Luftman, J., Kempaiah R., and Nash, E. (2006), «Key issues for IT executives 2005», *MIS Quarterly Executive*, Vol. 5 No. 2, pp. 80-99.

- Maddox D., Boyle G., (2007), «Information technology performance and process: four case studies», Perspectives on Irish Productivity, chapter 22, pp.350-363.
- Markus M.L., Axline S., Petrie D. & Tanis C., (2000), «Learning from adopters experiences with erp: problems encountered and success achieved », Journal of Information Technology, 15(4), pp. 245-265.
- McLaren T., Head M., Yuan Y., & Chan ., (2011), « A Multilevel Model For Measuring Fit Between A Firm's Competitive Strategies And Information Systems Capabilities », MIS Quarterly, 35, 4, pp. 909-A10.
- Michel J.G., et Hambrick D.C., (1992), « Diversification posture and top management team characteristics », Academy of Management Journal, Vol. 35, pp. 9-37.
- Miles, R. E., & Snow C. C., (1978). « Organizational Strategy, Structure, and Process », New York, McGraw-Hill.
- Mourrain A., (2007), « L'investissement stratégique en pré- implémentation dans le cadre d' un projet d'intégration des systèmes d'information : le cas des PME », Thèse de doctorat, Université de Bretagne Occidentale.
- Mourrain A., (2011), « La décision de lancement d'un projet d'intégration des SI/TI et l'alignement stratégique ». Etude de cas de PME, Actes du 16ème COLLOQUE DE L'AIM, St Denis de la Réunion.
- Olivier D., et Romm C., (2000), « ERP systems : The route to adoption » Actes de l'America's Conference on Information Systems, Long Beach, Aout 10-13.
- Porter M., (1986) « L'avantage concurrentiel », Paris, InterEditions
- Premkumar G., & Ramamurthy K., (1995), « The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems ». Decision Sciences, 26 (3), pp303-336.
- Raymond L., Bergeron F., (2008), « Enabling the Business Strategy of SMEs through e-business Capabilities: A Strategic Alignment Perspective », Industrial Management & Data Systems, (108:5), pp. 577-595
- Reix R., Fallery B., Kalika M. et Rowe F., (2011), « Systèmes d'information et management des organisations », 6ème éd., Vuibert.
- Ross J. W., (1999), « The ERP revolution : surviving versus thriving ». Massachusetts Institute of Technology, Center for Information Systems Research, Working paper n°307.
- Roth K., et O'Donnell S., (1996), « Foreign subsidiary compensation strategy: an agent theory perspective », Academy of Management Journal, Vol. 39, 678-703.
- Rougès J.-F., Poulin D., D'Amours S., Montreuil B., (2007), « Les Technologies de l'Information et de la Communication, levier de performance pour les PME : revue d'une littérature ambiguë », Conférence Internationale e-Commerce & Gouvernance de l'Internet, Sousse, 19 & 20 octobre.

- Rougès J.-F., Poulin D., D'Amours S., Montreuil B., (2009a), «Relationship Between Sme Performance And Information And Communication Technology», in "Information and Communication Technology and Small and Medium Sized Enterprises: From Theory to Practice" (Poulain D. and Tran S. eds.), pp. 25-47.
- Sabherwal, R., Chan Y. E., (2001). « Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders » *Information Systems Research* 12(1) 11–33.
- Seddon, P. B., Calvert C., (2010). « A multi-project model of key factors affecting organizational benefits from enterprise systems. » *MIS Quarterly* 34(2): pp,305-A311.
- Segrestin D., Darréon J.-L. et Trompette P. (éds), « Le mythe de l'organisation intégrée : les progiciels de gestion », *Sciences de la Société*, n° 61, février.
- Snider B., Da Silveira G., Balakrishnan J. (2009), « ERP implementation at SMEs: analysis of five Canadian cases », *International Journal of Operations & Production Management* 29, pp.4-29.
- Somers T.M., and Nelson K.G., (2003), « The Impact of Strategy and Integration Mechanisms on Enterprise Systems Value: Empirical Evidence from manufacturingFirms ». *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, Issue 2, pp. 315-228.
- Stratman, J. K., (2007). « Realizing Benefits from Enterprise Resource Planning: Does Strategic Focus Matter? », *Production and Operations Management*, 16(2), pp 203.
- Tagliavini, M., Faverio, P., Ravarini, A., Pigni, F. and Buonanno G., (2002). « Exploring the use of ERP systems by SMEs », in *Proceedings of 6th World Multi Conference on Systemics Cybernetics and Informatics*, Orlando, Florida, July 14-18.
- Venkatraman, N., (1994), «IT Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition», *Sloan Management Review*, Winter, pp. 73-87.
- Van Heck E., Ribbers P.,(1999), « Experiences with Electronic Auctions in the Dutch Flower Industry », In C. Westland, T. Clark (eds.), *Global Electronic Commerce: Theory and Case Studies*, MIT Press, pp. 355–366.
- Yen H.J., Sheu, C., (2004). « Aligning ERP implementation with competitive priorities of manufacturing firms: An exploratory study », *International Journal of Production Economics*, 92(3), 207-220.