

Clémence VENTECLEF

# **Implantation d'un ERP : entre exigences opérationnelles et défis stratégiques.**

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration  
European Business Administration  
Thesis  
2 June 2014



**Abstract**

Author(s) Title Number of Pages Date	Clémence VENTECLEF Implantation d'un ERP : entre exigences opérationnelles et défis stratégiques. 60 pages + 2 appendices 2 June 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	European Business Administration
Specialisation option	European Business Administration
Instructor	Sup de Co La Rochelle teachers
<p>Since the end of the 90's, more and more companies are using ERP (Enterprise Resource Planning). The causes of this adoption may be different: some companies did it in order to avoid the bug Y2K, some to track their activities and performance. This trend goes together with numerous researches regarding the massive development of ERP use in companies and how the tool is working.</p> <p>In the first part of that study, we aimed at analysing the different theories about ERP, and how they evolves with the wide spreading of that tool. Indeed, first findings considered that enterprise systems were considered as an organisational and strategic tool by companies. However, for some years now, some authors lightened the important amount of failure in such projects, and proposed different reasons for this.</p> <p>Through a qualitative survey research, made of seven interviews conducted at EADS Sogerma (an Airbus Group Company), we tried to analyse the position of the ERP in the company, how much it contributes to the strategy, and how workers perceive this tool. We also go into the limitation of its use in depth, try to identify the roots of these problems and make proposal to improve the situation.</p> <p>This research confirmed one of our three hypotheses, and partially confirmed the two others. It revealed that the ERP enable major organisational changes, but that it is often not integrated enough to bring major strategic input for the company.</p>	
Keywords	ERP, information system, strategy, organisation, limits

## **Remerciements**

En premier lieu, je tiens à remercier M. Amir HASNAOUI, Tuteur de ce mémoire de fin d'études, pour son soutien, ses conseils avisés et sa disponibilité, qui m'ont permis d'apprendre énormément des ERP et de m'enrichir tout au long de ce travail. Je tiens également à remercier M. Emmanuel RENAUD pour sa disponibilité, ses conseils méthodologiques

Par ailleurs, je tiens également à remercier l'ensemble des personnes que j'ai pu rencontrer dans le cadre de mon analyse empirique sur l'utilisation des ERP. Les éléments qu'ils m'ont apportés concernant leurs compétences, leurs savoir-faire et leurs expériences ont été d'une très grande aide dans la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier ma famille, qui m'a encouragée, soutenue et motivée dans les bons comme dans les mauvais moments, et qui a contribué autant que faire ce peu à la bonne réalisation de ce travail.



## Sommaire

Remerciements.....	3
Sommaire .....	5
Index abrégations.....	8
Introduction .....	10
<b>PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1 : L'implantation d'un ERP, facteur de changement .....</b>	<b>13</b>
1. <i>Systèmes d'information et ERP</i> .....	13
1.1 <i>Genèse des systèmes d'informations</i> .....	13
1.2 <i>Présentation des ERP</i> .....	14
1.3 <i>Processus d'implémentation d'un ERP</i> .....	17
2. <i>Enjeux organisationnels</i> .....	20
2.1 <i>Qu'est-ce qu'une « organisation » ?</i> .....	20
2.2 <i>Vision organisationnelle</i> .....	21
2.3 <i>ERP et changement organisationnel</i> .....	22
3. <i>Succès et échec des projets ERP</i> .....	24
3.1 <i>Etat des lieux de l'implémentation des ERP</i> .....	24
3.2 <i>Facteurs clés de succès et d'échec</i> .....	25
<i>Conclusion – Chapitre 1</i> .....	27
<b>Chapitre 2 : L'ERP, un outil au service de la stratégie.....</b>	<b>28</b>
1. <i>La stratégie, fondement du besoin en ERP</i> .....	28
1.1 <i>Origines stratégiques du besoin en ERP</i> .....	28
2.1 <i>Dimensions stratégiques de l'implémentation d'un ERP</i> .....	30
2. <i>Alignement stratégique de l'ERP</i> .....	31
2.1 <i>Apports économiques de l'ERP</i> .....	31
2.2 <i>Apports organisationnels de l'ERP</i> .....	32
2.3 <i>ERP et avantages compétitifs</i> .....	33
3. <i>L'ERP, un outil majeur d'aide à la décision</i> .....	34
3.1 <i>La Business Intelligence au service du Top Management</i> .....	35
3.2 <i>Au service des cadres intermédiaires et opérationnels</i> .....	36
3.3 <i>Au service des employés</i> .....	37
<i>Conclusion – Chapitre 2</i> .....	37
<b>Chapitre 3 : L'implication des acteurs, condition nécessaire au succès d'un ERP.....</b>	<b>38</b>
1. <i>Acteurs de la mise en place d'un ERP</i> .....	38
1.1 <i>Lors de l'étude du projet ERP</i> .....	38
1.2 <i>Lors de la phase d'implémentation et d'apprentissage de l'ERP</i> .....	39
1.3 <i>Lors de l'amélioration de l'ERP</i> .....	40
2. <i>Lutte contre les dysfonctionnements : un enjeu à tous les niveaux</i> .....	41
2.1 <i>Du management au leadership</i> .....	41
2.2 <i>Implication des utilisateurs comme condition de réussite</i> .....	44
<i>Conclusion – Chapitre 3</i> .....	46
<i>CONCLUSION THEORIQUE</i> .....	46
<b>PARTIE II – ANALYSE EMPIRIQUE .....</b>	<b>48</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation de l'enquête terrain.....</b>	<b>48</b>
1. <i>Méthodologie</i> .....	48
2. <i>Sélection des entretiens et collecte des données</i> .....	50
2.1 <i>Choix des répondants</i> .....	50
2.2 <i>Choix de l'entreprise</i> .....	52
2.3 <i>Description de l'entreprise</i> .....	53

2.4	<i>Conduite des entretiens</i> .....	54
<b>Chapitre 2 : Présentation des résultats</b> .....		<b>55</b>
1.	<i>Perception des utilisateurs sur l'ERP</i> .....	55
1.1	<i>Que pensent-ils de SAP ?</i> .....	56
1.2	<i>Les ERP, outil ciblé pour une/des fonctions ?</i> .....	58
1.3	<i>Les ERP, facilitateurs des activités quotidiennes</i> .....	58
2.	<i>Implémentation : évolutions organisationnelles et stratégiques</i> .....	59
2.1	<i>Impacts organisationnels</i> .....	60
2.2	<i>Contributions stratégiques</i> .....	61
2.3	<i>L'ERP, outil d'aide à la prise de décisions ?</i> .....	62
3	<i>Implication des utilisateurs et limites de l'outil</i> .....	63
3.1	<i>Communication du Top Management</i> .....	63
3.2	<i>Les utilisateurs et le développement de l'outil</i> .....	64
3.3	<i>Les limites de l'ERP</i> .....	65
<i>CONCLUSION DE L'ANALYSE EMPIRIQUE</i> .....		67
Conclusion.....		69
Annexes.....		71
Index des tableaux et graphiques.....		110
Bibliographie.....		111
Résumé.....		114
Abstract.....		114



## **Index abrégations**

BI : BUSINESS INTELLIGENCE

BO : BUSINESS OBJECT

BU : BUSINESS UNITS

BW : BUSINESS WAREHOUSE

BPR : BUSINESS PROCESS REENGINEERING

DG : DIRECTION GÉNÉRALE

ERP : ENTREPRISE RESSOURCE PLANNING

KPI : KEY PERFORMANCE INDICATORS

PGI : PROGICIEL DE GESTION INTEGRE

RH : RESSOURCES HUMAINES

SAP : SYSTEMS, APPLICATIONS AND PRODUCTS IN DATA PROCESSING

SGBD : SYSTEME DE GESTION DES BASES DE DONNEES

SI : SYSTEME D'INFORMATIONS

SIG : SYSTEME D'INFORMATIONS DE GESTION

SIAD : SYSTEME INTERACTIF D'AIDE A LA DECISION



## Introduction

Les systèmes d'information (SI) sont devenus des outils prépondérants dans la conduite des activités par les entreprises et la plupart des organisations. En effet, depuis les années 1990, l'ERP – ou *Enterprise Resource Planning* – est devenu un outil standard pour bon nombre de grandes entreprises ou de PME.

Pourtant, dans les années 1970, l'idée d'un seul outil informatique intégré permettant de gérer l'ensemble des activités de l'entreprise ne semblait être qu'utopie. Les organisations multipliaient les outils afin d'obtenir un système qui permettait à chaque fonction de gérer son activité (Markus et Tanis, 2000). Cependant, cette multitude de système ainsi que la duplicité des informations qui y est associé fut dans de très nombreux cas, source d'erreurs plus ou moins graves. C'est ainsi que dans les années 1980-90, des développeurs de systèmes informatiques eurent l'idée de créer un logiciel unique permettant l'intégration de l'ensemble des fonctions et apportant une solution aux problèmes rencontrés jusqu'alors. Un tel système permet à l'information, une fois qu'elle est entrée dans l'outil, de circuler à travers l'entreprise et d'être accessible à tout instant, pour tout service.

D'abord accepté et utilisé par les petites entreprises, souvent plus à même de tester les nouveaux outils informatiques, l'ERP s'est peu à peu répandu vers les grandes entreprises. En 1998 déjà, 40% des entreprises avec un revenu annuel de plus d'un milliard de dollars étaient équipés d'un ERP. Les raisons d'un tel engouement ? Pour certaines entreprises, elles sont d'ordre essentiellement technique, comme la peur du bug généralisé lors du passage à l'an 2000 ; pour d'autres, il s'agit de répondre à des besoins de restructuration organisationnelle ; pour d'autres encore, l'ERP est perçu comme un atout stratégique permettant d'affirmer leur position concurrentielle.

Pour comprendre l'intérêt d'un tel outil, il est important d'en comprendre la définition. Ainsi, selon Pérotin (2004) l'ERP est « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise 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. » L'ERP est donc un outil permettant l'utilisation d'un système d'information

unique, identique à toute l'entreprise et qui permet une intégration de l'ensemble des processus, des flux d'informations et des activités de l'organisation.

Malgré un développement rapide de l'utilisation d'un tel outil et les revenus très importants des sociétés de développement de logiciels ERP, les résultats de tels projets sont à relativiser. En effet, un rapport de Standish International révèle que seul 32% des projets ERP respectent les contraintes de temps, de coûts et de spécificités fonctionnelles ; et 24% de ces mêmes projets sont abandonnés en cours de développement. D'ailleurs, Jomaa (2006) utilise des termes forts pour définir l'intérêt – ou le non-intérêt – de la mise en place d'un ERP. Ainsi, elle affirme que les ERP seraient « le pire outil de gestion qui n'ait jamais existé : des systèmes trop chers avec des coûts non finis, des délais fréquemment repoussés, des budgets explosés, un potentiel très souvent sous-exploité, un apport économique difficile à évaluer ! » (Jomaa, 2006).

Ces informations quelque peu contradictoires, couplées à une expérience professionnelle mettant en évidence l'importance de l'outil et des lacunes qui y sont rattachées, nous ont incité à réaliser un mémoire au sujet des ERP. C'est ainsi que, tout au long de ce travail, nous nous attacherons à répondre à la problématique suivante : les ERP ne représentent-ils qu'une simple exigence opérationnelle ou possèdent-ils de véritables enjeux stratégiques ?

La première partie présente de manière détaillée un état de l'art sur le sujet des ERP. Nous étudions les origines et l'évolution de l'outil depuis la fin des années 1980 jusqu'à aujourd'hui, ainsi que les causes du passage de simples SI aux systèmes ERP. Puis nous exposons tour à tour les enjeux organisationnels et les enjeux stratégiques que les auteurs imputent aux systèmes ERP. Enfin, nous tentons de démontrer, via la littérature, que les utilisateurs et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise jouent un rôle majeur dans le succès ou l'échec de tels projets.

Puis, dans la seconde partie de ce travail, nous appréhendons plus particulièrement notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous réalisons une étude empirique de la mise en place d'ERP dans les entreprises. Cette partie se divise en deux sous-parties : la première sous-partie présente et justifie la méthodologie choisie dans le cadre de cette

enquête terrain. Nous présenterons ainsi comment les théories apportées par la littérature nous ont incité à mener une enquête qualitative auprès de sept collaborateurs de l'entreprise EADS Sogerma. Puis, dans un second chapitre de cette partie, nous analyserons les résultats des différents entretiens menés. Cette analyse sera elle-même divisée selon trois axes : la perception de l'ERP par les différents utilisateurs ; les enjeux organisationnels et stratégiques de l'ERP chez Sogerma ; et enfin, les limites de l'outil telles qu'elles sont perçues par les utilisateurs.

Enfin, nous nous efforcerons, en confrontant les différentes hypothèses issues de la littérature avec les réalités mesurées dans la pratique, d'apporter une réponse la plus réaliste possible à notre problématique.

## **PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE**

Afin d'étudier les ERP et leurs différents enjeux, il est essentiel de réaliser une analyse de la littérature existante à ce sujet. Ainsi, l'objectif de cette partie est d'exposer les différentes théories apportées par un certain nombre d'auteurs concernant les ERP et leur utilisation. Nous allons étudier ceci selon trois axes : l'ERP comme facteur de changement ; les contributions stratégiques de l'ERP ; et enfin l'importance de l'implication des acteurs dans un projet ERP.

### **Chapitre 1 : L'implantation d'un ERP, facteur de changement**

Dans ce chapitre, nous nous intéressons au facteur technologique au centre de ce travail : l'ERP (*Enterprise Resource Planning*). Il s'agit alors d'établir une définition précise de l'ERP mais également d'étudier les potentiels impacts de l'implémentation d'un tel outil au sein des entreprises.

#### **1. Systèmes d'information et ERP**

Les systèmes d'information et les ERP sont, à l'heure actuelle, au cœur de nombreuses organisations. Cependant, il n'en a pas toujours été ainsi. De fait, les évolutions technologiques ont permis aux entreprises de s'équiper, dans un premier temps, d'une multitude d'outils leur permettant d'automatiser les tâches routinières ; puis, depuis une vingtaine d'années, elles se sont équipées massivement d'outils de gestion intégrés. Dans cette partie, nous essayons donc de comprendre comment cette évolution technologique a eu lieu ainsi que ce qu'elle implique pour les entreprises.

##### **1.1 Genèse des systèmes d'informations**

Depuis de nombreuses années, les systèmes d'informations sont au cœur de l'organisation de nombreuses entreprises. Afin de comprendre les causes de cette omniprésence il est important de comprendre ce que sont les systèmes d'informations.

Selon Reix (cité par Gueguen, 2006), « Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans des organisations. »

Dès les années 1950, les systèmes d'informations (SI) permettaient d'automatiser les tâches et les processus de gestion, avec pour objectifs de réduire les coûts et travailler de façon efficiente (De Rongé, 2000). Pour Nolan et Croson (cités par De Rongé, 2000), l'architecture de ces systèmes d'informations reflétait le fonctionnement des entreprises de l'époque, à la fois d'un point de vue du contrôle hiérarchique et des processus fonctionnels. Chaque fonction avait alors son propre système d'information qui ne communiquait que peu – voire pas du tout – avec les systèmes d'informations des autres fonctions.

Cependant, De Rongé (2000) identifie les premières limites des systèmes d'informations classiques dans les années 1980 avec l'évolution de l'environnement économique, la concurrence accrue entre les entreprises et le rythme toujours croissant de l'innovation technologique. L'auteur désigne alors trois phénomènes majeurs témoignant de cette tendance :

- Plusieurs grandes entreprises ont fait face à des coûts informatiques démesurés. Elles ont alors eu la nécessité d'externaliser – au moins une partie – de leurs systèmes informatiques.
- L'importance croissante de processus « orientés clients » et de « processus de gestion transversaux », qui nécessitent une communication accrue entre les services. Cette communication n'était pas possible avec les systèmes de gestion classiques qui exigeaient alors un enregistrement multiple de mêmes informations et étaient alors source d'erreurs et d'inefficience.
- L'augmentation importante du nombre de fusions et acquisitions qui a entraîné une multiplication des systèmes d'informations au sein de la même entreprise. Sandoe et al. (cités par De Rongé, 2000) cite alors l'exemple de Chevron qui, après avoir absorbé Gulf, devait composer avec 200 systèmes d'informations.

Ces différents éléments ont alors généré pour l'entreprise de nouveaux besoins en systèmes d'informations et sont à l'origine de la naissance des logiciels d'*Enterprise Resources Planning* (ERP).

## **1.2 Présentation des ERP**

L'origine des ERP dans les années 1990 trouve son essence, comme ce fut le cas pour de nombreuses innovations, dans les différents problèmes auxquels les organisations furent confrontées. De fait, les organisations fonctionnaient auparavant avec une multitude d'outils informatiques agissant en parallèle, impliquant une duplication de nombreuses informations.

La taille des entreprises étant de plus en plus importante, l'architecture des systèmes d'informations devenaient de plus en plus complexes et ne permettaient pas à l'entreprise de fonctionner de façon optimale ; par ailleurs, le nombre de *Business Units* n'a cessé d'augmenter, mais chacune travaillant de son côté, cette division était source d'erreurs, d'inefficience et de lenteur. Les entreprises cherchant à réaliser des gains de productivité et des systèmes complets étaient donc en demande de nouveaux outils informatiques.

De plus, les entreprises redoutaient le passage à l'an 2000 et le bug général annoncé. En effet, les ordinateurs et logiciels développés au XX<sup>ème</sup> siècle ont été programmés, dans un objectif de gain d'espace et parce que leur durée de vie a été sous-estimée, avec des années à deux chiffres – par exemple, 90 pour l'année 1990 – entre autres problèmes. (Colonna, 1997). Les entreprises redoutaient alors que le passage à l'an 2000 ne soit reconnu comme un passage à l'année 1900. Elles ont donc fondé énormément d'espoir dans le changement de logiciel qui devait leur permettre d'éviter ces problèmes. Finalement, le bug généralisé de l'année 2000 n'a jamais eu lieu, mais il est bien pour partie à l'origine de l'émergence et du développement rapide des systèmes ERP.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que les éditeurs de solutions informatiques ont développé des logiciels permettant « une intégration informationnelle complète » (Meyssonier et Pourtier, 2004), les ERP. Au-delà d'un développement généralisé des logiciels de *Material Requirement Planning* (MRP), qui avaient pour objectif de planifier la production et gérer les stocks et les ressources humaines, l'ERP a un objectif clair d'intégration.

Selon Pérotin (2004), l'ERP est « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise 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. ». Ainsi, les ERP permettraient l'unicité des informations et par conséquent la limitation des erreurs de saisie et une meilleure productivité.

Malgré des origines assez anciennes présentées au point 1.1 de ce chapitre, l'ERP représente « une technologie de rupture dans l'évolution du système d'information de gestion » (Bidan, El Amrani, Geffroy, Marciniak et Rowe, 2002) en ce qu'ils permettent une intégration des systèmes d'informations des différentes fonctions, une communication simplifiée entre services et proposent des outils de contrôle et de gestion en temps réel.

Selon Rowe (cité par Bidan et al., 2002), les ERP représentent une réponse aux différents besoins des entreprises puisque l'« intégration informationnelle » présentée par Meyssonier et Pourtier (2004) se décompose selon les cinq points suivants :

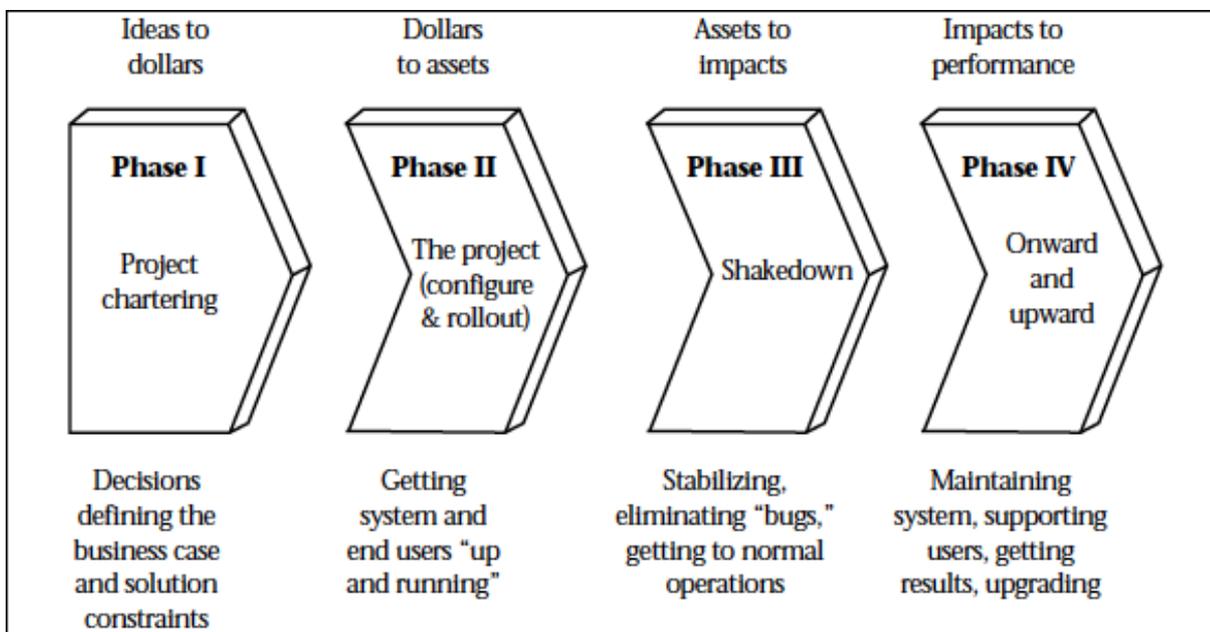
- « L'interconnexion fonctionnelle sans coutures, en faisant disparaître les interfaces bricolées, procure un accès immédiat et la distribution de l'information.
- L'homogénéisation interfonctionnelle, à travers le référentiel unique du système d'information, l'uniformisation des interfaces hommes-machine, l'unicité d'administration du système applicatif assure une triple cohérence interne.
- La flexibilité organisationnelle est offerte par les fonctions de paramétrage rendant possible le changement des règles de gestion et d'organisation.
- La généricité des fonctionnalités destine les PGI aux entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, grâce à un ensemble d'applications fonctionnelles et une optimisation des processus concernés.
- L'ouverture évolutive trouve son origine dans la portabilité et la modularité. La portabilité des PGI est large, tant au niveau des systèmes d'exploitation, des SGBD (Système de Gestion des Bases de Données), que des réseaux. De plus les PGI sont conçus et commercialisés de manière modulaire. La portabilité et la modularité rendent les PGI inopérables avec toutes sortes de logiciels et de progiciels.» (Rowe, cité par Bidan et al., 2002)

Ces éléments répondent à l'ensemble des problématiques liées à l'ERP présentées au point 1.1 de ce chapitre. Cependant, l'intégration et les solutions proposées par l'ERP rendent cet outil complexe et peuvent provoquer un certain nombre de problèmes pour les entreprises qui les implantent – comme la plupart des nouvelles vagues de technologies informatiques. C'est pourquoi, pour faire face au possible problèmes, les entreprises doivent suivre un processus particulier dans le cadre du passage à un système ERP.

### 1.3 Processus d'implémentation d'un ERP

Le développement d'un projet ERP est un phénomène long et complexe. En effet, il suit un processus précis où le déroulement de chaque étape conditionne celui de l'étape suivante. Cependant, les phases du processus de mise en place d'un projet ERP diffèrent d'un auteur à un autre.

Selon Markus et Tanis (2000), le processus de mise en place d'un système ERP doit suivre quatre phases : le fondement du projet, la phase de projet, la phase d'essais et enfin la phase « *Onward and Upward* ». La figure 1 représente les différentes étapes du processus comme établi par Markus et Tanis.



**Figure 1** : Le cycle de vie d'un ERP, *The Enterprise System Experience – From adoption to success* (Markus et Tanis, 2000)

La première phase de ce processus, nommée « *Project chartering* » par Markus et Tanis, correspond à la définition du projet ERP par l'entreprise. Il s'agit alors de définir les différents besoins de l'entreprise, de choisir un fournisseur d'ERP, d'identifier le chef de projet en charge de cette implémentation et enfin d'établir le budget et le planning, éléments essentiels de tout projet ERP. Les auteurs mettent en avant des points clés pouvant impacter négativement un projet ERP lors de cette phase, tels qu'une mauvaise identification des besoins, des objectifs mal définis ou encore des changements organisationnels nécessaires mais non pris en compte. Tout ceci peut remettre en cause le projet ERP et si ce n'est pas identifié à temps, perdurer

jusqu'à la dernière phase de l'implémentation, devenant alors extrêmement coûteux pour l'entreprise pour y remédier et étant parfois même irréversible.

La seconde phase, « *Project phase* », correspond à la mise en application du projet ERP et l'utilisation de l'outil par une ou plusieurs fonctions de l'entreprise. Il s'agit alors de configurer et d'intégrer le système d'information, de tester le bon fonctionnement de l'outil, de le mettre en service et de former les utilisateurs. Cette phase peut être perturbée si les données extraites de l'ancien système ne sont pas correctement « nettoyées », puisque des anomalies peuvent alors apparaître dans l'ERP, rendant le nouveau système inopérant.

La troisième phase, appelée « *Shakedown phase* », correspond à la prise en main de l'outil par l'entreprise et les différents utilisateurs. L'ensemble des problèmes est résolu, le système est mis au point pour répondre au mieux aux attentes de l'entreprise et former certains utilisateurs clés pour faire face aux problèmes pouvant être rencontrés lors de l'utilisation de l'ERP. Cette phase se termine lorsque l'ERP fonctionne « normalement ». C'est lors de cette phase que les erreurs ou les problèmes décrits précédemment peuvent se faire sentir et devenir critiques pour l'entreprise.

Enfin, la dernière phase du processus de mise en place d'un projet ERP est la phase « *Onward and Upward* », c'est-à-dire une phase de continuité et, dans certains cas, d'amélioration du projet ERP. Les principaux éléments de cette phase sont l'amélioration de l'outil, une formation encore plus poussée des utilisateurs et, pour certains projets, le passage à une version supérieure de l'ERP ou un nouvel ERP. Cette phase est également celle où les bénéfices et les résultats de l'implémentation de l'ERP sont mesurés par l'entreprise.

Pour sa part, De Rongé (2000) définit cinq phases dans l'implémentation de l'ERP :

- « Le choix d'une solution ERP » : l'entreprise définit les besoins en informations et les éléments qui ont déclenché ce besoin en ERP. Il s'agit également d'analyser les offres en système d'informations disponibles sur le marché et de définir laquelle de ces offres pourrait correspondre au mieux aux besoins de l'entreprise. Selon l'auteur, cette phase est essentielle, puisqu'à ce stade peuvent surgir différents problèmes, tels qu'une mauvaise évaluation du coût du système, une mauvaise définition des besoins de l'entreprise, ou encore une faible compréhension du lien entre implantation d'un système ERP et réingénierie des processus de l'organisation. De telles situations peuvent mettre en péril l'ensemble du projet ERP et même conduire l'entreprise à la faillite dans les cas les plus extrêmes.

- « L'analyse des processus de gestion » : cette phase se situe juste après le choix d'une solution ERP. Il s'agit alors de définir les processus organisationnels qui structurent l'activité de l'entreprise et les problèmes qui peuvent en résulter, d'où la nécessité de mettre en place un nouveau système ERP. L'entreprise doit également comprendre l'état actuel de son système d'informations et les éléments qui préviennent son bon fonctionnement.
- « La réingénierie des processus » : d'après De Rongé (2000), cette phase est la phase essentielle et la plus risquée de l'implémentation d'un ERP. En effet, durant cette phase, l'entreprise doit reconfigurer ses processus organisationnels – analysés lors de la phase précédente. Cette phase conditionne les résultats et les bénéfices dont l'entreprise va bénéficier suite à l'implémentation du système ERP.
- « La particularisation des modules » : bien que chaque ERP propose des solutions standards accompagnées de « best practices » afin que le système soit opérationnel dans un laps de temps et des coûts limités, il semble important pour les entreprises de pouvoir sélectionner et particulariser les modules qu'elles implantent. Cependant, les solutions « sur-mesure » sont extrêmement coûteuses puisqu'elles nécessitent une reprogrammation de certains modules – voire de tous les modules puisqu'ils sont tous reliés – et un recours à des consultants afin d'optimiser cette particularisation. Dans ce cadre, De Rongé (2000) propose trois solutions : soit le choix d'une solution préexistante pour chaque processus de gestion ; soit la sélection de certains modules à particulariser et d'autres permettant une solution standard ; soit une distinction entre des processus permettant le choix d'une solution standard, ceux qui nécessitent une particularisation des modules ERP et enfin ceux qui sont maintenus en dehors du système ERP car ils représentent un enjeu stratégique majeur.
- « La mise en place » : c'est une étape très risquée et souvent mal gérée par les entreprises. En effet, celles-ci ont tendance à sous-estimer le budget nécessaire à l'implémentation d'un projet ERP ; elles n'ont que rarement conscience de l'ampleur du besoin en formation des utilisateurs comme condition de succès du projet, et donc sous-estiment le coût de cette formation. Par ailleurs, cette étape génère également des difficultés de transitions, soit au niveau de la production (usines paralysées, dysfonctionnement des processus de production,...), soit au niveau des clients ou des fournisseurs (commandes non livrées ou en retard, confusion des commandes, problèmes dans l'approvisionnement en matière première,...). Dans leur travail, Markus et Tanis (2000) citent Fox-Meyer Drug comme un

exemple flagrant d'échec lors de la mise en place du projet ERP : tous les éléments du système n'ont pas été testés, les gains n'ont pas été aussi importants que ceux escomptés ; ces éléments alliés à des modifications de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ont conduit Fox-Meyer Drug à la faillite.

Bien que les différents auteurs aient identifié des phases de mise en place d'un ERP quelque peu différentes, on peut voir que chacun fait ressortir des éléments essentiels à un tel projet :

- L'identification précise des besoins et des attentes de l'entreprise afin de réaliser un choix d'ERP éclairé et cohérent.
- L'analyse des processus organisationnels rythmant l'activité de l'entreprise et la possible nécessité d'une réingénierie des processus.
- La formation des acteurs à l'utilisation du système est essentielle pour le bon fonctionnement et l'acceptation de l'ERP.

## **2. Enjeux organisationnels**

Alors que les ERP semblent représenter un élément majeur du bon fonctionnement des entreprises, le point précédent a permis de mettre en lumière un processus d'implémentation complexe et nécessitant une analyse précise de la part de l'organisation. Nous nous attacherons donc, dans cette partie, à définir ce qu'est une organisation et comment les ERP peuvent influencer l'organisation et la vision organisationnelle.

### **2.1 Qu'est-ce qu'une « organisation » ?**

Afin de comprendre les enjeux des ERP pour les organisations, il convient tout d'abord de définir le terme.

Pour définir « organiser », le Larousse utilise les termes suivants : « structure quelque chose de telle manière », « s'occuper de chacun des éléments d'un ensemble de façon à constituer un tout cohérent et adapté à sa destination ». Ces deux définitions montrent bien qu'il s'agit de structuration de différents éléments dans le but d'obtenir un résultat précis.

Pour ce qui est de l'organisation telle qu'elle est perçue par les auteurs, Schmitt (2002) cite quatre définitions développées par Davous et Mèlèse dans le *Rapport sur les sciences de l'organisation* (1986) :

- « les organisations, au sens des organisations humaines [... ] : terme générique désignant les entreprises, les services publics, les associations... »
- « l'organisation, au sens d'une propriété attribuée par un observateur à un système physique, vivant ou humain, pour expliquer sa genèse, son comportement, son évolution... »
- « l'organisation, au sens de l'état d'organisation d'une entité [... ] : ce concept recouvre l'ensemble des principes, des méthodes, des règles et des procédures qui définissent la structure et régissent le fonctionnement de l'entité. »
- « l'organisation, au sens de l'action organisatrice, ou autrement dit, des processus d'adaptation et d'évolution qui engendrent et transforment les états d'organisation par la création ou la modification de certaines relations, règles ou structures. »

L'ensemble de ces définitions montrent clairement que l'organisation a un objectif de stabilité, mais qu'elle possède également une histoire qui la modèle, la façonne et la fait évoluer au fil du temps. L'organisation a donc pour objectif d'organiser les ressources qui lui sont disponibles du fait de ses origines et de son histoire et de les combiner afin d'atteindre les meilleurs résultats possibles. Pour ce faire, une organisation doit comprendre l'environnement dans lequel elle évolue, les ressources dont elle dispose et les objectifs qu'elle veut atteindre afin de définir sa vision organisationnelle.

## **2.2 Vision organisationnelle**

L'organisation comme décrite au point précédent est mue par une vision organisationnelle qui définit sa stratégie. Selon Abell (cité par Métais et Roux-Dufort, 1997), « la vision stratégique consiste essentiellement en une vision de l'organisation future, définie par les ressources et les compétences nécessaires ».

Dans le cadre d'un projet ERP, Bidan et al. (2002) définissent la vision organisationnelle comme un processus qui « consiste à tracer clairement les grandes lignes de l'organisation future et la direction que doivent emprunter les acteurs du projet pour l'atteindre ». Cette vision du futur est directement appliquée dans le paramétrage et la configuration de l'outil. Il s'agit alors de définir les processus à intégrer à l'ERP, l'organisation fonctionnelle et hiérarchique qu'elle veut atteindre, les concepts de gestion et les flux essentiels de l'entreprise que doit retranscrire l'outil.

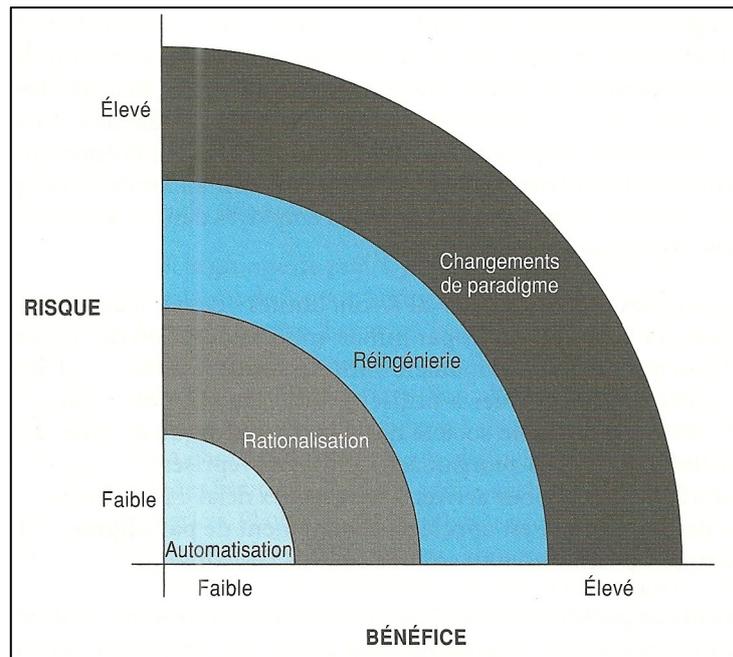
Cette vision est essentielle lors de changements tels que l'implémentation d'un système ERP dans l'organisation puisqu'elle permet d'assurer la cohérence entre l'organisation et l'outil et permet de limiter la probabilité d'échec lors de sa mise en service. Elle permet également à l'entreprise de mieux faire face aux évolutions de son environnement lors de projets majeurs tels que l'implémentation d'un ERP.

La définition de cette vision organisationnelle cible est du rôle de la direction générale qui confie ensuite la réalisation de cette vision aux concepteurs techniques de l'ERP et, dans certains cas, aux utilisateurs clés. Cependant, il arrive que le Top Management ne s'implique pas dans la définition de cette vision. C'est ainsi le cas, entre autres, de l'entreprise Renault, où la direction générale n'a pas défini de vision organisationnelle cible et a conduit à l'échec de l'implantation de ce système (Bidan et al., 2002). De fait, les paramétrages de l'outil ne correspondaient pas au fonctionnement de l'organisation ce qui ne leur permettait pas de contribuer à la stratégie de l'entreprise. Ainsi les utilisateurs n'avaient pas de vision transversale de l'outil et montraient donc un certain degré de réticence à son utilisation.

### **2.3 ERP et changement organisationnel**

La vision organisationnelle définie précédemment désigne une situation future de l'entreprise en fonction de différents choix et projets et dans le cadre de ce travail, en fonction de l'implémentation de l'outil intégré. Cela signifie donc que pour développer l'outil, par choix ou par nécessité, l'entreprise va faire face à différents changements organisationnels. De fait, Laudon et Laudon (2012) expliquent qu'au-delà d'une simple acquisition de logiciel, la mise en place d'un ERP induit des changements quant à « la localisation et le contenu des emplois, les modes opératoires et les compétences mobilisées, la gestion et l'organisation ».

Dans leur ouvrage *Management des systèmes d'information*, Laudon et Laudon (2012) identifient quatre degrés de changement opérationnel – choisi ou nécessaire – pouvant intervenir dans le cadre de l'implémentation d'un système ERP : l'automatisation, la rationalisation, la réingénierie et les changements de paradigmes.



**Figure 2** : Les différents degrés de changement organisationnel, *Management des systèmes d'information* (Laudon et Laudon, 2012)

Le premier degré de changement organisationnel et le plus courant est « l'automatisation ». Celui-ci permet, entre autres, d'automatiser certaines tâches et de rendre les activités de certains salariés plus efficaces et plus rentables pour l'entreprise. L'auteur cite par exemple l'informatisation du calcul de la paie ou encore l'accès instantané des guichetiers des banques aux dossiers des clients.

Cependant, l'automatisation voit parfois apparaître des « goulots d'étranglement imprévus dans la production », ce qui limite donc les intérêts de ces changements pour les organisations. Le deuxième degré de changement organisationnel est la « rationalisation des procédures opérationnelles » et permet l'élimination de ces « goulots d'étranglement ».

Le troisième degré de changement organisationnel est le « *Business Process Reengineering* » (BPR), c'est-à-dire la réingénierie des processus et des opérations. Le choix d'une réingénierie des processus est un changement nettement plus ambitieux que les deux cités précédemment puisque l'entreprise doit développer une nouvelle façon de structurer les processus afin de regrouper certaines étapes et donc gagner en productivité et en efficacité.

Cependant, les différents changements opérationnels décrits précédemment sont limités à certains services ou processus de l'entreprise et leurs impacts sont en ce sens parfois limités. Pourtant, certains ERP peuvent conduire à des changements profonds dans la structure de l'organisation ou encore dans ses affaires. L'entreprise atteint donc un degré de changement organisationnel appelé « changement de paradigmes ».

Cependant, les deux derniers degrés de changement organisationnel sont très difficiles à mettre en place et peuvent conduire, entre autres causes, à l'échec des projets ERP.

### **3. Succès et échec des projets ERP**

Dans les précédentes parties de ce chapitre nous nous sommes attachés à définir les systèmes d'information et, dans leur prolongement, les ERP, à la fois à travers leur nature, leurs racines et la façon dont ils sont mis en place dans les entreprises. Ces différents éléments ont démontré la nature complexe de ces outils ainsi que les différents risques inhérents aux projets ERP. L'objectif de cette partie est d'analyser l'état des lieux de l'implémentation des outils et les éléments pouvant conduire au succès ou à l'échec de tels projets.

#### **3.1 Etat des lieux de l'implémentation des ERP**

Comme nous l'avons exprimé dans les précédentes parties, de nombreuses entreprises ont fait le choix de développer un système ERP pour des raisons de besoins en informations, de réingénierie des processus ou encore afin d'éviter le bug généralisé de l'an 2000, entre autres raisons. Malgré tous ces potentiels atouts les ERP sont des systèmes complexes à mettre en place, et force est de constater que tous les projets ERP ne sont pas couronnés de succès.

Ainsi, dans le *Management des systèmes d'information*, Laudon et Laudon (2012) citent une étude du groupe *Standish International* pour démontrer avec des chiffres les résultats des projets ERP. Ainsi, selon cette étude, « seuls 32% des investissements en technologie ont respecté les échéanciers, le budget et les spécifications fonctionnelles » ; par ailleurs, 44% ne respecteraient pas ces critères et 24% des projets seraient abandonnés en cours de développement. Par ailleurs, ces mêmes auteurs illustrent leurs propos par une seconde étude du *Harvard Business Review* publiée en 2011 qui montre que « les dépassements de budget étaient de 27%, et qu'un projet sur six dépassait les coûts prévus de 200% et les délais prévus de 70% ». Ils identifient alors que la principale raison de ces mauvais chiffres est que les entreprises ont une mauvaise maîtrise du changement organisationnel associé au projet SI.

Cependant, il est clair que la mesure d'un succès ou d'un échec dépend à la fois des outils de mesure utilisés, ainsi que des objectifs fixés, plus ou moins ambitieux.

Ainsi, le succès d'un projet ERP est très souvent mesuré grâce à des outils de mesure de retour sur investissement classiques. Il n'est pas de l'objectif de ce travail de les présenter en détails, citons simplement les principaux outils : la période de récupération qui mesure le temps nécessaire au remboursement de l'investissement initial ; le ratio coûts/bénéfices qui met en avant le rendement d'une dépense en capital ; l'indice de rentabilité qui permet de comparer différents investissements ; et enfin le taux de rendement interne qui mesure la rentabilité de l'investissement (Laudon et Laudon, 2012). Bien entendu, il existe d'autres outils pour évaluer le succès ou l'échec d'un investissement. Par ailleurs, il semble important de ne pas utiliser un seul outil, mais de combiner les outils pour atteindre un résultat le plus réaliste possible.

De plus, le succès ou l'échec d'un projet dépend des objectifs qui étaient fixés à l'origine. C'est pourquoi Markus et Tanis (2000) proposent que les résultats d'une entreprise lors de l'implémentation d'un système ERP soient évalués en fonction des résultats moyens réalisés par les autres entreprises de son industrie. Par ailleurs, ils mettent aussi en avant le fait que les résultats de la mise en place sont dynamiques et qu'ils doivent être mesurés à différents moments de l'implémentation du système. Ils proposent alors trois étapes :

- « *Project metrics* » : le but de cette évaluation est de mesurer la performance de l'équipe en charge du projet quant aux facteurs temps, coûts et objectifs fonctionnels planifiés lors de l'élaboration du projet.
- « *Early-operational metrics* » : l'objectif est alors de mesurer la performance de l'entreprise dans la période qui suit immédiatement la mise en fonction de l'outil jusqu'à ce que l'outil fonctionne « normalement ».
- « *Longer-terms business results* » : il s'agit alors d'évaluer la performance de l'entreprise à différents moments de la période post-projet avancée.

### **3.2 Facteurs clés de succès et d'échec**

Bien que la partie précédente ait démontré que le succès des projets ERP n'était pas garanti et que la mesure même de ce succès pouvait varier d'une organisation à l'autre, plusieurs auteurs ont identifié des facteurs clés pouvant contribuer au succès ou à l'échec, le cas échéant, d'un tel projet. Dans le cadre de notre travail nous allons nous concentrer sur les

facteurs identifiés par quatre auteurs : d'un côté, Laudon et Laudon (2012) et de l'autre, Markus et Tanis (2000).

Tout d'abord, Laudon et Laudon (2012) identifient quatre facteurs principaux qui influencent le résultat des projets ERP :

- La conception de l'outil : si les SI n'intègrent pas les attentes opérationnelles des utilisateurs ou si le format de l'outil est inadapté à leurs besoins, alors les utilisateurs détourneront l'outil « officiel » et préféreront utiliser d'autres outils.
- Le coût du projet : il est très fréquent que les coûts prévisionnels du projet soient nettement sous-évalués ; de fait, l'achat de la licence ne représente qu'environ 50% du coût du projet ; l'autre moitié, nécessaire au recours à des consultants externes ou encore à la formation des utilisateurs est très souvent négligée ou sous évaluée par le Top Management ou l'équipe en charge du projet. Par ailleurs, le coût d'un tel projet est extrêmement important et le retour (la valeur des informations) est parfois nettement inférieure à la valeur de l'investissement.
- Les données intégrées au système : si les données sont imprécises, incohérentes ou imparfaitement disponibles – en lieu, en temps ou en format – aux acteurs, l'utilisation du système aura tendance à diminuer.
- La gestion du changement : de fait, afin d'arriver au succès d'un tel projet, il est essentiel de gérer les changements majeurs qu'il induit. Ainsi, l'organisation devra veiller à intégrer les utilisateurs afin de les impliquer au maximum et encourager l'utilisation de l'outil ; le Top Management devra également montrer son soutien et son engagement afin d'encourager une attitude positive des utilisateurs.

De leur côté, Markus et Tanis (2000) identifient trois grandes familles de facteurs pouvant influencer le résultat d'un projet ERP :

- Les résultats intermédiaires et finaux : les conditions dans lesquelles évolue l'entreprise peuvent varier au cours des projets ERP et les actions menées par l'entreprise interagissent avec ces conditions, ce qui peut conduire à des problèmes non identifiés ou indentifiables. Il est donc très important que l'entreprise mesure clairement les impacts de chaque étape puisqu'ils conditionnent les conditions de réalisation de l'étape suivante.
- L'organisation doit adopter un comportement encourageant la motivation : elle doit donc définir des objectifs qui motivent l'ensemble des utilisateurs, établir des plans qui

permettent une réingénierie des processus de façon efficiente, s'assurer de la bonne exécution des plans et du projet en lui-même, et enfin faire preuve d'efficacité dans la résolution de problèmes, qu'ils aient été anticipés ou non.

- Enfin, les organisations doivent prendre en compte certains éléments externes qui peuvent prévenir la bonne réalisation de leur projet ERP. En effet, les conditions dans lesquelles l'organisation lance son projet SI peuvent représenter une prédisposition au succès ou à l'échec. Par ailleurs, lors de l'établissement des objectifs et des plans, l'entreprise doit prendre en compte ces conditions car la vision établie pourrait apparaître, a posteriori, irréaliste à la lumière de ces conditions.

### **Conclusion – Chapitre 1**

Tout au long de ce chapitre, nous nous sommes attachés à définir les principaux éléments alimentant ce travail, à savoir les systèmes d'information, les ERP et les organisations. Nous avons également cherché à établir les liens entre ces différents éléments ainsi que les causes de ces liens. De fait, nous avons pu établir que les ERP sont en quelque sorte un approfondissement des systèmes d'information et qu'ils permettent aux organisations d'intégrer leurs informations, leurs processus et leur communication. L'organisation est à l'origine de la demande et de la structure de l'ERP, mais nous avons mis en évidence que l'ERP pouvait également être à l'origine de changements organisationnels majeurs. Nous avons ainsi pu arriver à notre première hypothèse :

***Hypothèse 1 : L'implémentation d'un ERP induit et permet des changements organisationnels majeurs.***

## **Chapitre 2 : L'ERP, un outil au service de la stratégie**

Dans le chapitre 1, nous nous sommes attachés à définir les différents éléments de ce travail et à comprendre les impacts de l'ERP sur les organisations. Cependant, au-delà d'un simple impact sur la structure organisationnelle de l'entreprise les projets ERP peuvent également représenter un élément majeur au service de la stratégie de l'entreprise. Dans ce chapitre, l'objectif sera donc de comprendre comment ERP et stratégie interagissent et dans quelle mesure les ERP peuvent représenter un outil majeur d'aide à la décision.

### **1. La stratégie, fondement du besoin en ERP**

Pour décider de réaliser un projet de l'envergure de l'implémentation d'un ERP, les entreprises doivent attendre une contribution majeure de l'ERP à leur stratégie. Dans cette partie, nous tenterons donc de comprendre pourquoi la stratégie peut faire naître un besoin en ERP.

#### **1.1 Origines stratégiques du besoin en ERP**

Malgré une première tentative de définition de l'origine des besoins en ERP, nous allons analyser plus en détails comment la stratégie d'une organisation peut faire naître son besoin en ERP. Dans les premières années de l'existence des ERP, les entreprises s'équipaient d'ERP principalement pour faire face à des structures organisationnelles de plus en plus complexes et en prévision du bug de l'an 2000. Mais depuis 20 ans, la situation a évolué et les causes des besoins des organisations ont changé.

Ainsi, dans le *Management des systèmes d'information*, Laudon et Laudon (2012) tentent d'apporter des éléments permettant de justifier le lien entre stratégie et besoin en SI. Selon eux, ce sont essentiellement des changements dans l'environnement de l'organisation qui sont à l'origine de ce besoin.

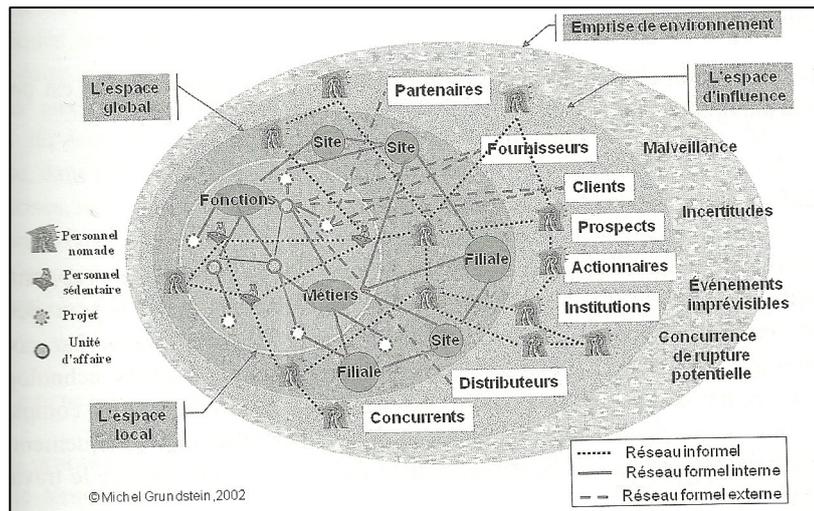
Le premier élément identifié comme racine du besoin en système d'information est l'omniprésence de l'« entreprise numérique », c'est-à-dire « une entreprise où les actifs clés sont gérés à l'aide du numérique » (Laudon et Laudon, 2012). Ainsi, les informations essentielles à la prise de décisions sont accessibles en tout temps et en tout endroit. Que ce soit parce que les entreprises fonctionnent uniquement via informatique parce qu'il s'agit d'une entreprise en ligne ou tout simplement parce que les entreprises industrielles

nécessitent une gestion informatique de leurs processus de production, les systèmes d'information sont nécessaires aux entreprises pour conduire leurs activités et mettre en œuvre les stratégies les plus pertinentes.

La seconde cause du besoin en ERP est la recherche toujours croissante de productivité. En éliminant les tâches routinières et les tâches à faible valeur ajoutée, en évitant la duplication des données et en automatisant bon nombres de processus, l'utilisation d'un système d'information permet d'augmenter la productivité des entreprises. Dans leur ouvrage, Laudon et Laudon (2012) citent un rapport de la Banque centrale des Etats-Unis qui estime que « les SI ont été un facteur marquant dans la reprise de la croissance de la productivité aux Etats-Unis, croissance en moyenne de 2,7% depuis 1995, alors qu'elle était de 1,4% entre 1973 et 1995 ».

Par ailleurs, l'intégration d'un système ERP permet à une organisation de se rapprocher et même d'atteindre de l'excellence opérationnelle puisqu'il permet d'augmenter l'efficacité et la productivité des opérations des entreprises. De plus, cela permet de contrôler la qualité, de suivre le respect des délais de livraison et de garder en mémoire les différents éléments du contrat et donc de les respecter.

De plus, les systèmes d'information permettent de créer des rapports privilégiés avec les clients et les fournisseurs. En effet, avec l'émergence de l'« entreprise étendue » (Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009), les frontières de l'entreprise deviennent floues et l'organisation interagit avec son environnement. Les SI permettent aux entreprises d'être en relation permanente avec leurs clients et leurs fournisseurs grâce à un Extranet alimenté par les données de l'ERP et qui permet aux différentes parties d'avoir connaissance, en temps réel (ou presque), et donc de suivre les besoins, les commandes, les règlements... Par ailleurs, l'ERP permet l'intégration entre le SI de l'organisation et celui de ses différents fournisseurs. Cela permet alors d'automatiser certaines tâches, comme la prise de commande, le suivi des livraisons...



**Figure 3 :** L'entreprise étendue, *Management et gouvernance des SI* (Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009)

Enfin, les auteurs présentent la possibilité d'obtenir des avantages stratégiques grâce au développement de systèmes ERP. En effet, l'outil peut permettre de développer de nouvelles offres, de nouveaux produits ou encore de gagner des parts de marché, et donc de gagner des avantages compétitifs en tirant le meilleur de leur environnement.

### 2.1 Dimensions stratégiques de l'implémentation d'un ERP

Lors du point précédent nous avons démontré que les organisations adoptent les ERP pour différentes raisons stratégiques. Cependant, force est de constater que si l'ERP influence la stratégie, la relation inverse est également possible.

En effet, l'influence de la stratégie est visible dans le cadre de la déclinaison des orientations de l'entreprise en axes stratégiques. Carvalho et Rosenthal-Sabroux identifient quatre pans de la mise en place d'un système d'informations qui sont impactés directement par la stratégie de l'organisation :

- Tout d'abord, la « politique logicielle et applicative » traduit la stratégie de l'entreprise qui peut choisir, soit l'implémentation d'un ERP, c'est-à-dire un progiciel complet ; soit une stratégie « *best of breed* » où chaque fonction bénéficiera du progiciel le plus performant du marché dans cette fonction ; soit le « développement spécifique » où l'entreprise bénéficie de logiciels développés sur mesure ; soit enfin une « infogérance logicielle » où l'entreprise loue et utilise un logiciel à distance.
- La définition des priorités et les choix de projets technologiques traduisent également la stratégie de l'entreprise, par exemple dans l'implémentation de mises à jours ou de

versions supérieures de l'outil, ou encore dans les outils de pilotage développés en parallèle, comme « accessoires » de l'ERP.

- Le choix et la mise en place du SI traduisent la stratégie de l'entreprise puisqu'ils peuvent, soit être réalisés en interne, soit être externalisés, partiellement ou intégralement. Ainsi, l'entreprise peut choisir de réaliser le développement des outils des fonctions clés en interne et d'externaliser le reste.
- Enfin, le développement de l'outil traduit la stratégie en ressources humaines de l'entreprise. En effet, un tel projet nécessite la définition des besoins en compétences informatiques et le choix de recruter ou de faire appel à des prestataires ; l'entreprise doit également choisir et organiser, le cas échéant, la formation et l'apprentissage du nouvel outil par les utilisateurs ; elle est également un élément essentiel de la gestion du changement.

## **2. Alignement stratégique de l'ERP**

Nous avons démontré les liens étroits existants entre la mise en place d'un système ERP et la stratégie de l'entreprise. Les apports d'un tel outil à l'organisation peuvent être classifiés en fonction de leur caractéristique, soit économique, soit organisationnelle. L'objectif à terme pour l'organisation est de faire de l'ERP un avantage compétitif.

### **2.1 Apports économiques de l'ERP**

Il semble évident que pour investir de façon aussi massive dans les ERP, les entreprises attendent des retours économiques de tels outils. Laudon et Laudon (2012) identifient trois apports économiques de l'ERP sur l'organisation.

Tout d'abord, l'ERP permet d'éliminer les tâches routinières mais également d'automatiser un certain nombre de tâches. Ainsi, la technologie pourrait effectuer certaines actions à la place des employés et donc, à terme, l'outil pourrait dans certains cas remplacer les hommes. Par ailleurs, le coût de ces technologies ayant tendance à baisser, les entreprises pourraient dans ce cadre, à iso-ressources, réaliser un plus grand nombre de tâches et donc augmenter leur productivité.

Par ailleurs, les ERP permettraient aux entreprises de diminuer leurs coûts de transaction. Selon la théorie des coûts de transaction (Coase ; Williamson, cités par Laudon et Laudon, 2012), « les entreprises et les salariés cherchent à réaliser des économies sur ces coûts de transaction de la même manière que sur ceux de production ». Grâce aux ERP, les

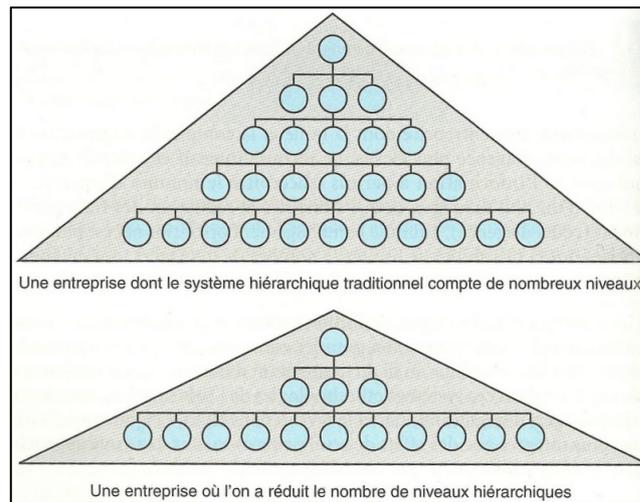
entreprises réduisent de manière significative leurs coûts de transactions puisqu'ils ont accès très rapidement et à moindres coûts à un très grand nombre d'informations. Ainsi par exemple, pour établir une relation avec un fournisseur, l'entreprise ne doit plus dépenser énormément d'argent pour le repérage, le suivi du respect des contrats, les assurances... Ce phénomène incite les entreprises à externaliser ses activités à faible valeur ajoutée, puisqu'avoir recours à des fournisseurs extérieurs leur coûte parfois moins cher que de réaliser l'activité en interne. Les auteurs expliquent donc « qu'au fur et à mesure que les coûts de transaction baissent, la taille des entreprises (nombre d'employés) devrait se réduire elle aussi » (Laudon et Laudon, 2012).

Enfin, l'ERP a des apports économiques puisqu'il participe à la réduction des coûts de management. En effet, selon la théorie de l'agence, un « principal » emploie des « agents » pour qu'ils effectuent des tâches pour lui (Jensen et Meckling, cités par Laudon et Laudon, 2012). Cependant, selon cette théorie, la surveillance des agents est nécessaire puisqu'ils auraient naturellement tendance à privilégier leurs intérêts propres. Cela signifie donc que plus l'entreprise est grande, plus le nombre de managers nécessaires est important pour « surveiller » les employés. Grâce aux ERP, il devient plus simple pour les managers de « coordonner, voire surveiller, les activités d'un plus grand nombre d'employés.

## **2.2 Apports organisationnels de l'ERP**

Au-delà des apports économiques, les ERP représentent également des apports organisationnels qui soutiennent la stratégie des entreprises.

Tout d'abord, Laudon et Laudon (2012) affirment que la structure hiérarchique d'une entreprise peut être un facteur majeur dans sa stratégie. En effet, ils arguent que « les grandes entreprises très bureaucratiques, apparues pour la plupart avant l'essor de l'informatique, se révèlent souvent faiblement efficaces, peu réactives au changement et moins compétitives que celles créées plus récemment ». Plusieurs études ont montré que les systèmes d'information participent à une horizontalisation de la hiérarchie ; en effet, ils permettent à chaque managers de gérer un plus grand nombre d'employés et à chaque employé d'accéder à l'information nécessaire à sa prise de décision, quel que soit son niveau, et par conséquent permettent à chacun d'être plus efficace.



**Figure 4 :** L'ERP au service de l'horizontalisation de la hiérarchie, *Management des systèmes d'information* (Laudon et Laudon, 2012)

Par ailleurs, les ERP peuvent influencer la façon de travailler et de gérer les équipes. En effet, afin de soutenir la stratégie, les employés peuvent travailler en équipe autonome puisqu'ils ont accès à toutes les données qui leur sont nécessaires. De plus, grâce à l'ERP, ce travail en équipe ne doit pas nécessairement être réalisé in situ puisque les données sont accessibles en tout lieu et en tout temps. Cela permet de développer la créativité et d'encourager l'innovation, mais également de réduire les frais de management puisque les équipes travaillent de manière autonome.

### 2.3 ERP et avantages compétitifs

Au cours d'une période donnée et dans (presque) tous les secteurs, une entreprise parvient à se démarquer de sa concurrence et obtient des parts de marché très importantes, et cela, grâce à sa capacité à développer un ou des avantages concurrentiels. Ainsi, on peut citer Apple qui, avec iTunes, domine très nettement le marché du téléchargement de musique.

Dans leur ouvrage, Laudon et Laudon (2012) démontrent que les ERP peuvent permettre aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel par différents moyens.

Tout d'abord, ils expliquent que les SI permettent de « réduire les frais d'exploitation et les coûts ». En effet, l'intégration de l'ensemble des processus permet d'automatiser un certain nombre de tâches, par exemple le réapprovisionnement auprès des fournisseurs qui ne nécessite alors plus d'intervention humaine. Cela permet bien entendu de réduire les frais de personnel mais aussi d'éviter un certain nombre d'erreurs ou de délais puisque tout se fait automatiquement. Cette intégration des processus, et en particulier l'intégration de la chaîne

logistique ainsi que la réduction des frais de personnel qui y est associée permettent à l'entreprise de réduire ses prix, et donc obtenir un premier avantage concurrentiel.

Par ailleurs, les SI permettent à l'organisation de développer des nouveaux produits ou services personnalisés ou adaptés aux attentes des clients. En effet, les SI regroupent et gardent trace de l'ensemble des caractéristiques, des commandes et des attentes de leurs clients et permettent donc à l'entreprise de leur proposer des offres qui correspondent vraiment à leur façon de consommer. Ainsi, les auteurs donnent pour exemple Dell qui permet à chaque client, particulier comme entreprise, de personnaliser son ordinateur. La commande déclenche alors une liste de besoins en composants et, si nécessaire, une commande auprès des fournisseurs pour les éléments manquants. Ce service de production « sur-mesure » est appelé la « personnalisation de masse » (Laudon et Laudon, 2012).

De plus, l'ERP permet de soutenir une stratégie de « concentration sur les marchés de niche ». De fait, les SI permettent à l'organisation d'analyser avec précision les habitudes d'achat des consommateurs, leurs goûts et leurs attentes. Grâce au *Big Data* – c'est-à-dire le volume massif de données provenant d'Internet, des Smartphones... - les entreprises peuvent analyser avec précision les potentielles niches existant sur le marché et adapter leur stratégie à ces niches grâce à des logiciels de calcul définissant des règles utiles pour la prise de décision.

Enfin, les ERP permettent de développer des liens resserrés avec les clients et les fournisseurs. En effet, grâce à leur SI, les organisations leur donnent un accès à leurs informations via un Extranet grâce auquel ils peuvent passer des commandes, suivre leur commandes, ou encore avoir accès à des recommandations en fonction de leurs habitudes de consommation.

Cependant, malgré ces différents éléments, il est important de noter qu'une entreprise qui atteint l'un ou l'autre de ces objectifs ne gagne pas forcément un avantage compétitif. De fait, l'implémentation d'un ERP pour soutenir la stratégie est parfois une nécessité afin de se maintenir dans l'environnement concurrentiel ; c'est le cas par exemple lorsque des concurrents utilisent déjà de telles technologies et sont en train d'en tirer des avantages concurrentiels majeurs.

### **3. L'ERP, un outil majeur d'aide à la décision**

Au delà de permettre un avantage concurrentiel ou des apports économiques et organisationnels, l'ERP permet également à l'entreprise de prendre des décisions sages et

éclairé, puisque grâce à des données détaillées et actualisées, il permet à chacun de visualiser et d'analyser les données depuis son poste de travail, et donc de prendre des décisions au regard de ces informations. Dans ce travail et grâce à l'ouvrage de Laudon et Laudon (2012), nous allons analyser trois niveaux de prise de décisions : le Top Management, les cadres intermédiaires et opérationnels et les employés.

### 3.1 La Business Intelligence au service du Top Management

La *Business Intelligence* « a pour objectif de fournir aux décideurs les moyens d'interpréter des données multiples et complexes » (Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009). Elle représente un mode de management, de partage, d'évaluation et de critique de l'information afin d'alimenter une logique d'action et de décision, source de création de valeur fondée sur le savoir.

Ainsi, comme cela peut sembler évident, les ERP – en alimentant la BI - représentent un outil d'aide à la décision pour le Top Management entre autres. En effet, il permet d'alimenter en données des outils essentiels à la prise de décision, comme par exemple le tableau de bord prospectif (autrement appelé *balanced scorecards*). Ces derniers permettent de traduire de manière opérationnelle les performances de l'entreprise concernant sa stratégie en se basant sur quatre piliers : finances, processus métiers, clients et apprentissage et croissance. Grâce aux Indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators, KPI*) et aux données extraites de l'ERP, les dirigeants peuvent mesurer leur performance dans chacune de ces quatre rubriques et mettre en place des actions correctives si nécessaires.

Par ailleurs, afin de prendre les décisions, les cadres dirigeants disposent des *Management Information Systems* (MIS). Ces outils permettent aux dirigeants d'accéder à un ensemble d'informations issues de différentes bases de données (ERP, Web...), tout en offrant la possibilité de filtrer de manière très précise pour obtenir uniquement les informations recherchées, ce qui représente donc un gain de temps considérable pour ces cadres. Ces MIS, souvent associés à Excel bien que d'autres outils tels que *Business Warehouse* (BW) ou *Business Objects* (BO) automatisent ces procédés, permettent de visualiser les tendances de façon graphique, sans avoir besoin de passer des heures à réaliser ces rapports, comme c'était le cas auparavant. Ces outils permettent aux dirigeants de prendre des décisions rapides, de décider de la stratégie de l'entreprise de façon cohérente, d'identifier et de contrer les potentiels problèmes avant qu'ils ne deviennent trop préjudiciables, ou encore, comme expliqué au point précédent, profiter d'opportunités dès qu'elles se présentent.

Enfin, ces outils permettent aux cadres dirigeants de surveiller et contrôler les activités de leurs équipes. En effet, ils ont un accès direct aux réalisations et aux résultats, et peuvent par conséquent prendre les mesures nécessaires s'ils sont en deçà de leurs attentes.

### 3.2 Au service des cadres intermédiaires et opérationnels

Au delà des cadres dirigeants, les ERP offrent un accès aux informations à l'ensemble des cadres intermédiaires et opérationnels. De fait, ces catégories sont également amenées à prendre des décisions chaque jour. Ils doivent en effet suivre la performance de l'entreprise en général et les éléments à mettre en place pour répondre aux enjeux stratégiques, mais également suivre la performance de chaque *Business Units* (BU). Ils doivent également suivre les besoins des unités de production, prendre des décisions d'attribution des ressources, et gérer les collaborateurs pour mener l'équipe vers les objectifs fixés par les cadres dirigeants.

Pour ce faire, ils doivent prendre des décisions semi-structurées et donc trouver des informations à la fois à partir de sources externes, mais également extraire des informations et établir des rapports à partir de l'ERP.

Les extensions de l'ERP utilisées par les cadres intermédiaires et opérationnels sont de deux sortes : les systèmes d'informations de gestion (SIG) et les systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD).

- Les SIG permettent aux cadres d'extraire et d'analyser des rapports et des indicateurs sur la performance à court terme de l'organisation ainsi que sur les performances passées de l'entreprise. Ils peuvent ainsi analyser l'évolution des volumes de production, la performance des lignes de production ou encore le volume des achats. Grâce à ces outils, ces cadres peuvent réaliser leurs suivis mensuels ou annuels et en rapporter aux cadres dirigeants.
- Les SIAD permettent, contrairement aux SIG, de prendre des décisions ponctuelles sur des événements ou des besoins difficilement prévisibles. Ils associent à la fois des informations extraites des ERP et des données externes. Ils offrent aux décideurs la possibilité de sélectionner des données et des outils d'analyse variables et nombreux et s'adaptent par conséquent à un grand nombre de situations. Par ailleurs, ils habilitent les cadres à émettre des hypothèses et les faire varier afin d'observer et d'analyser les résultats potentiels de chaque décision (Laudon et Laudon, 2012).

### 3.3 Au service des employés

Au-delà des cadres dirigeants, intermédiaires et opérationnels, les employés de chaque niveau hiérarchique peuvent être amenés à prendre des décisions afin d'atteindre les objectifs fixés par les décideurs. Ils doivent alors parfois prendre des décisions concernant des clients, des fournisseurs, des actions ponctuelles à réaliser... Bien que leurs décisions soient essentiellement de type structuré, elles nécessitent également une analyse des informations présentes dans l'ERP.

Tout comme les cadres, ils peuvent être amenés à utiliser les SIAD et les SIG, grâce auxquels ils accèdent à des analyses des données clients ou fournisseurs, comme des délais de paiement ou des délais de livraison de matière.

Ils peuvent également recourir à des systèmes d'aide à la décision en groupe. Grâce à ces outils, ils peuvent alors travailler en équipe, sur place ou à distance, partager des informations essentielles telles que le planning, les comptes rendus de réunions... et prendre des décisions en commun. Ces outils peuvent également, dans certains cas, faciliter la prise d'initiatives en permettant de réaliser des propositions anonymes (Laudon et Laudon, 2012).

### Conclusion – Chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons pu voir que les ERP n'ont pas uniquement une origine organisationnelle, mais qu'ils sont également mis en place comme outil de soutien à la stratégie. Au-delà d'un soutien, la structure même du projet ERP est influencée par la stratégie.

Les apports de l'ERP peuvent alors être de différentes natures : soit ils sont de nature économique, telles que des économies dans les frais de management ; soit ils sont de nature organisationnelle, par exemple une horizontalisation de la hiérarchie qui permet un partage de la prise de décisions et une simplification de certains processus. L'intérêt de ces apports pour les entreprises est d'acquérir un avantage compétitif sur son marché ou au moins assurer sa survie dans son environnement concurrentiel. Enfin, l'ERP soutient grandement la stratégie puisqu'il apporte des outils permettant une prise de décisions rapide et efficace, quelque soit le niveau de cette prise de décision.

***Hypothèse 2 : L'ERP soutient la stratégie, en particulier grâce aux outils d'aide à la décision à tous les niveaux hiérarchiques.***

## **Chapitre 3 : L'implication des acteurs, condition nécessaire au succès d'un ERP**

Dans le cadre des deux précédents chapitres nous avons montré comment ERP, organisation et stratégie pouvaient interagir. Ainsi, nous pouvons désormais affirmer que l'organisation structure l'ERP, mais que dans bon nombre de cas, l'ERP contribue également à une évolution de l'organisation afin d'optimiser les processus et les intégrer, autant que faire ce peut, à l'outil. Par ailleurs, nous avons également démontré que l'ERP représente un enjeu stratégique majeur et est par conséquent développé avec beaucoup d'attention par la direction puisque les apports économiques, organisationnels et décisionnels peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir un ou des avantages concurrentiels.

Cependant, la réussite d'un tel projet et les bénéfices qu'il peut apporter ne sont pas garantis. Ainsi, dans ce chapitre, nous démontrerons que les acteurs du projet ont un rôle majeur dans son bon déroulement, et que chacun doit participer à la lutte contre les différents dysfonctionnements.

### **1. Acteurs de la mise en place d'un ERP**

Pour chacun d'entre nous, il semble évident que les acteurs clés de la mise en place d'un projet ERP sont les collaborateurs du service informatique. Cependant, un tel projet possède des enjeux bien au-delà de simples enjeux informatiques, et nous verrons donc dans ce point que la participation de différents acteurs est essentielle au bon déroulement de tels projets, étape après étape.

#### **1.1 Lors de l'étude du projet ERP**

L'étude du projet ERP, comme nous l'avons expliqué au chapitre 1.3, correspond à la définition des besoins de l'entreprise, le choix du fournisseur d'ERP, l'établissement d'un budget et d'un planning prévisionnel. Durant cette phase, Markus et Tanis (2000) ont identifié cinq grandes catégories d'acteurs :

- Les utilisateurs clés, qui définissent les besoins de l'entreprise. Ainsi, il est essentiel que chaque fonction majeure de l'entreprise soit représentée afin qu'elle puisse exprimer les besoins en informations de sa fonction et mettre en avant de potentielles incompatibilités entre l'outil et les besoins.
- Les spécialistes informatiques qui apportent leurs connaissances techniques et traduisent les besoins des utilisateurs en langage informatique.

- Les consultants, qui supportent l'entreprise lors de l'établissement d'un projet ERP et de sa mise en place. Leur rôle peut être plus ou moins important selon que l'équipe informatique interne a plus ou moins de connaissances et de compétences dans ce type de projet, que la DG choisisse un développement en interne ou externalisé...
  - La Direction Générale qui lance le projet ERP, soit par besoin stratégique, soit par besoin organisationnel, soit par mimétisme. C'est également elle qui prendra la décision finale quant au choix du fournisseur ERP et à l'investissement qu'elle accepte de réaliser pour cet outil.
  - Enfin, la dernière catégorie d'acteur est le vendeur du système qui propose une offre en solution à l'entreprise et qui l'accompagne dans la mise en place de l'outil.
- Selon Markus et Tanis (2000), les chances de succès de cette phase sont augmentées lorsque les cadres dirigeants prennent des décisions d'investissements sages et réfléchies et qu'ils parviennent à motiver et mouvoir l'organisation vers une vision qui illustre ces décisions.

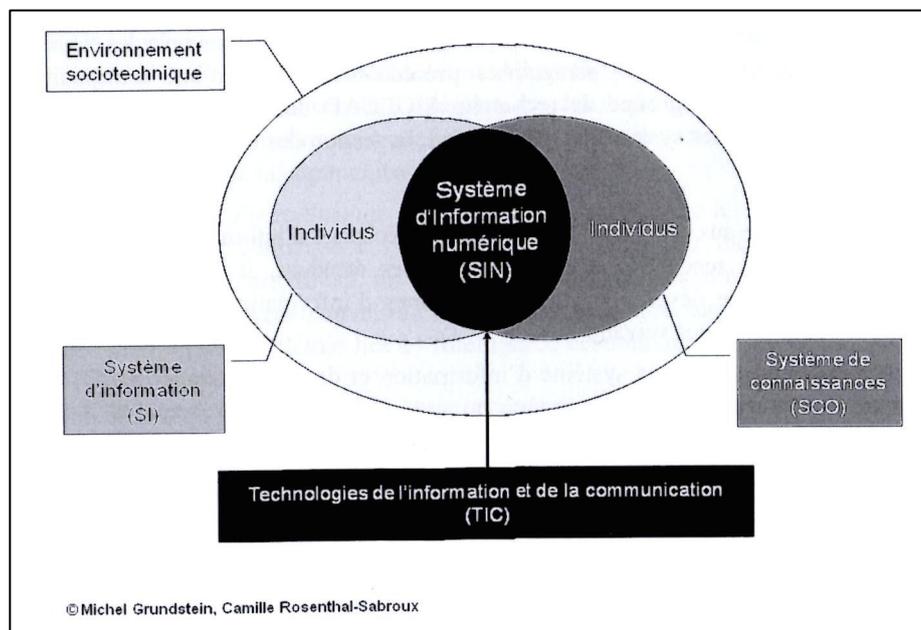
### **1.2 Lors de la phase d'implémentation et d'apprentissage de l'ERP**

Cette phase est une phase clé puisque lors de la mise en application, l'ensemble des utilisateurs se trouve impliqué dans le projet ERP. Malgré cela, Markus et Tanis (2000) ont de nouveau identifié trois catégories d'acteurs essentiels à la bonne réussite du projet :

- Le manager de projet et l'équipe projet qui doivent s'assurer du bon déroulement du projet et du respect, autant que faire ce peut, des plannings et budgets prévisionnels. Ils s'assurent également que toutes les compétences nécessaires au projet sont présentes au sein de l'équipe et, si besoin est, recourent à des prestataires extérieurs afin de combler leurs lacunes.
- La DG et les cadres dirigeants ont un rôle majeur dans la sélection de l'équipe projet, l'encadrement des différents changements dans la structure de l'organisation et des processus, ou encore la communication auprès de l'ensemble des équipes afin d'assurer la motivation de chacun dans la poursuite des objectifs et de la vision.
- Enfin, les utilisateurs clés et l'ensemble des utilisateurs jouent un rôle très important, peut-être le rôle majeur, lors de cette étape. De fait, la phase de lancement de l'outil est caractérisée par la prise en main de l'outil par les utilisateurs, les tests effectués sur la plupart des modules et l'expression de potentiels problèmes. Ce moment est crucial

puisqu'il va conditionner l'existence ou non d'un certain nombre de réticences au changement.

Tout comme Markus et Tanis, Carvalho et Rosenthal-Sabroux (2009) démontrent que l'implication des utilisateurs finaux conditionnera fortement leur appropriation de l'outil. En effet, ils expliquent que chaque individu comprend et assimile les informations à sa façon, en fonction de son environnement sociotechnique. Il est alors nécessaire « d'intégrer l'individu comme composant du système lors de la conception de celui-ci, car chaque individu reçoit, traite et restitue l'information en fonction de son schéma d'interprétation. » (Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009)



**Figure 5 :** L'environnement sociotechnique et les systèmes d'informations. *Management et gouvernance des SI* (Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009)

### 1.3 Lors de l'amélioration de l'ERP

Durant cette phase, qui est la dernière du cycle d'implémentation d'un ERP, cycle pouvant se répéter dès que le système est devenu obsolète ou que la direction décide de mettre en place un nouveau système, les enjeux sont moins importants puisque l'outil est déjà fonctionnel. Cependant, la mise à jour de l'outil ou la décision de passer à une version supérieure peut représenter un enjeu important pour l'organisation.

Ainsi, pour cette phase, Markus et Tanis (2000) identifient quatre catégories d'acteurs pour atteindre de tels enjeux :

- Les managers opérationnels, puisqu'ils sont moteurs des changements organisationnels accompagnant la mise en place et l'amélioration de l'ERP, sont des acteurs majeurs. Par ailleurs, ils peuvent également émettre des besoins quant à la formation approfondie des utilisateurs.
- Les utilisateurs finaux, puisqu'ils seront en partie à l'origine d'une volonté de migration vers une version supérieure. En effet, à force d'usage, ils peuvent mettre en avant certains problèmes ou certaines erreurs dans le système, et par conséquent formuler des demandes de développement, de modifications ou de mises à jour.
- Les acteurs informatiques (internes et consultants), qui apportent leurs connaissances et restent en veille technologique pour proposer à l'entreprise des mises à jour lorsque celles-ci sont disponibles.
- Les cadres dirigeants enfin, peuvent être considérés comme les acteurs majeurs de cette étape puisqu'ils seront les décideurs *in fine* de la mise à jour de l'ERP ou du passage à une version supérieure de l'outil.

## **2. Lutte contre les dysfonctionnements : un enjeu à tous les niveaux**

Nous avons vu dans les points précédents que l'implication des acteurs à chaque étape était importante et pouvait conditionner le succès ou l'échec de projets ERP. Ainsi, la mise en place de tels outils entraîne, comme nous l'avons expliqué précédemment, des changements organisationnels, de culture, de processus et même parfois des corps de métiers. Toutes ces évolutions peuvent être source de réticence au changement et nécessitent donc que le Top Management accompagne l'ensemble de ces changements.

### **2.1 Du management au leadership**

La mise en place d'un projet ERP est une décision de la direction impactant l'ensemble de l'organisation. Cette implémentation est une source de changements majeurs et les êtres humains montrent une réticence naturelle au changement. Ainsi, Maurer (cité par Girisit, 2013) « annonce des chiffres alarmants d'échec dans la mise en œuvre de changements organisationnels majeurs. Il semble que les efforts de réingénierie n'ont que 35% de chance de succès, les fusions et acquisitions 30% de chance de réussir [...] et la mise en application de nouveaux systèmes informatiques réussiraient dans seulement 20% des cas ». L'auteur explique

alors que les changements sont souvent perçus par les utilisateurs comme une source de complexité, un obstacle au bon déroulement de leurs activités quotidiennes, ou encore un moyen utilisé par les dirigeants pour les surveiller. Ils font alors preuve de résistance au changement et, tant qu'ils n'en comprendront pas les raisons, ne pourront pas y adhérer et pourront donc être source d'échec du projet. Ces résistances sont à la fois d'ordre comportemental, cognitif et émotionnel (Girisit, 2013).

Il est donc essentiel que les managers et la direction soient conscients de cette résistance au changement et qu'ils soient capables d'anticiper et prévenir les potentielles réticences de collaborateurs. Pour cela, les managers doivent « comprendre une situation de transformation, d'en discuter les options au sein de dispositifs de controverses stratégiques, de mettre en mouvement les acteurs pour réaliser les transformations, de choisir pour cela les tactiques, les rythmes et les cheminements » (Mahieu, 2004). Cependant, une simple compréhension des enjeux ne peut pas suffire à mener le changement à terme dans les meilleures conditions. Il est nécessaire que, dans un tel processus, des leaders apparaissent et contribuent à la conduite du changement (Mahieu, 2004 ; Saint-Léger, 2010 ; Horga et Hotăran, 2011).

En effet, selon Horga et Hotăran (2011), l'entreprise a besoin d'un leader comme moteur du changement :

*« In a process of implementing an ERP system, human resource plays the role of an agent of change. This change must be planned, communicated, accepted and performed by employees. »*  
(Horga et Hotăran, 2011)

Bien entendu, afin de comprendre l'importance du leadership dans des situations d'implémentation des ERP, il convient de comprendre ce qu'est le leadership, et en quoi il diffère du management. Rebecca Ratcliffe (2013) définit management et leadership de la façon suivante :

*« Management is a set of processes that keep an organisation functioning. [...] The processes are about planning, budgeting, staffing, clarifying jobs, measuring performance, and problem-solving when results did not go to plan. »*

*« Leadership is very different. It is about aligning people to the vision; that means buy-in and communication, motivation and inspiration. »*

Ainsi, nous comprenons que le manager a pour rôle d'encadrer les équipes, de fixer les objectifs à court-terme et de mettre en place des solutions dans le cas où les objectifs ne seraient pas atteints. Au contraire, le leader est présent pour mener les gens vers une vision, les motiver, les inspirer, pour qu'ils contribuent autant que faire ce peut à atteindre les objectifs à long terme de l'organisation. Il apparaît alors clairement que dans des projets tels que la mise en place d'un ERP, l'existence de leaders est essentielle pour réaliser des objectifs. Dans ce cadre, le leader doit motiver et inspirer pour dépasser les différentes résistances au changement et permettre l'implémentation de tels systèmes. Il doit alors faire évoluer les valeurs, les habitudes et les attitudes pour engager les collaborateurs vers la nouvelle vision. Pour cela, Horga et Hotăran (2011) définissent quatre objectifs pour les leaders :

- « Gagner la confiance des fournisseurs et des clients » : les enjeux de l'intégration de la chaîne logistique et le renforcement des liens avec les clients sont très importants. Chaque partie doit comprendre les enjeux et accepter de faire des compromis pour que le projet soit couronné de succès.
- « Dépasser les résistances internes au changement » : les leaders et managers doivent alors convaincre que l'implémentation d'un tel système est positif pour l'entreprise et pour les utilisateurs.
- « Procurer de la motivation aux équipes pour développer le nouveau système » : il est essentiel de motiver les équipes dans le développement de tels outils puisqu'elles représenteront dès lors un facteur clé dans la réussite, la créativité et la sécurité du système.
- « Créer un environnement de travail qui encourage l'expérimentation » : le système ERP a plus de chance de réussir si chacun peut expérimenter l'utilisation du nouvel outil. Les auteurs recommandent que chaque employé « soit autorisé à consacrer 15% de son temps chaque jour pour expérimenter l'outil ». Lorsque la culture de l'entreprise encourage l'expérimentation et l'innovation, les risques d'échec du projet sont amoindris.

Malgré l'importance et le rôle majeur des leaders, la conduite d'un tel projet ne peut être une réussite que si la Direction s'engage et communique à ce sujet. De fait, elle est à l'origine de la mise en place d'un tel outil, mais elle ne doit pas se contenter de prendre la décision. Elle doit communiquer et faire preuve de responsabilité sociale à l'égard des utilisateurs. Si la Direction Générale (DG) fait preuve d'un manque de gouvernance et de pilotage de l'outil et

des activités, les acteurs seront alors en position de rejet de l'outil, puisque son intérêt ne leur sera pas clairement expliqué et ils ne ressentiront pas de motivation de la part des échelons supérieurs.

## 2.2 Implication des utilisateurs comme condition de réussite

Malgré les éléments présentés au point précédent, il semble essentiel de préciser que le seul engagement des managers et des leaders ne suffit pas. En effet, afin qu'un projet ERP soit un succès, il faut que chacun des collaborateurs se sente impliqué et soit motivé pour contribuer au succès de l'organisation dans son ensemble. De fait, un certain nombre d'auteurs a mis en avant la nécessité que chacun contribue au projet afin d'éviter les dysfonctionnements.

Tout d'abord, Saint-Léger (2010) décrit le paradoxe de l'évaluation d'un projet ERP de la façon suivante :

*« Nous pouvons comprendre aujourd'hui que la réussite d'un projet jugée sur le seul couple délai-budget perd tout son sens s'il s'avère par la suite que la technologie applicative mise en place ne soit pas utilisée ou détournée de son usage par le management et les utilisateurs. »*

Ainsi, il identifie un certain nombre de dysfonctionnements pouvant impacter un projet ERP :

- Les glissements de fonction : c'est lorsqu'une personne « assure une partie du travail d'une ou d'autres personnes dans l'entreprise et/ou hors de ses frontières ». La personne qui assure ces tâches a donc moins de temps pour réaliser ses propres missions, ce qui peut entraîner des erreurs, des retards ou d'autres glissements de fonction.
- Les surtemps, liés directement ou non à ces glissements de fonction et qui retardent la réalisation de certaines tâches ou incitent les utilisateurs à ne réaliser que partiellement leurs tâches.
- Le contournement de l'outil, soit par volonté de ne pas l'utiliser, soit par ignorance des capacités de l'ERP, entraîne des erreurs dans la saisie de certaines données, des surtemps très importants car les données issues de ces contournements ne sont pas intégrées à l'outil et nécessitent donc parfois la duplication des efforts et des calculs des différents utilisateurs ayant besoin de ces données.

L'auteur explique alors que la relation réciproque entre mésusage de l'outil et données erronées ou manquantes. En effet, il explique que lorsque l'utilisateur réalise qu'il y a des

données erronées ou manquantes dans le système, il va avoir tendance à contourner l'outil dans l'objectif de réaliser des rapports ou prendre des décisions au regard de ce qu'il considère comme des données complètes et fiables. Cependant, de tels comportements sont précisément à l'origine de bon nombre des problèmes liés aux données. En effet, un utilisateur réalisant ses propres calculs ou rapports en dehors de l'ERP ne permet pas à d'autres utilisateurs pouvant avoir besoin de ses résultats d'y accéder directement, et donc il « crée des données manquantes ». Il peut également être source d'erreurs puisque les données utilisées ou les résultats obtenus peuvent avoir évolué et seul l'ERP permet une intégration et une analyse des données en temps réel – ou presque.

De leur côté, Laudon et Laudon (2012) vont encore plus loin en utilisant le terme de « contre-implantation ». Selon eux, certains utilisateurs peuvent mettre en place « une stratégie délibérée visant à empêcher l'implantation d'un SI ou d'une innovation au sein de l'organisation ». L'organisation voit alors le nombre d'erreurs ou de pannes de l'outil augmenter. La solution à de tels comportements est une nouvelle fois l'intégration des utilisateurs et leur participation au développement de l'outil, leur formation afin d'éviter des sentiments de peur ou d'échec face à l'ERP, ainsi qu'une politique de communication forte de la DG qui promeut la motivation vers un objectif commun et la participation de chacun dans la réalisation de ces objectifs.

### Conclusion – Chapitre 3

Lors des chapitres précédents, nous avons démontré que la mise en place d'un projet ERP nécessitait de suivre un certain nombre d'étapes. Par ailleurs, nous avons essayé de donner quelques « conseils » techniques pour donner un maximum de chance au projet d'être conclu par un succès.

Cependant, dans ce chapitre, nous avons montré que les différents acteurs de l'entreprise ne sont pas simplement des utilisateurs de l'outil, mais qu'ils doivent être impliqués dans son développement pour l'accepter totalement et l'utiliser de façon optimale. L'implantation d'un tel outil ne doit pas être réalisée de façon technocratique, auquel cas ce dernier ne serait alors qu'une « informatisation des dysfonctionnements de l'entreprise. » (Saint-Léger, 2010). Il est donc essentiel que management et utilisateurs finaux soient convaincus du bienfondé de l'outil et motivés pour atteindre les objectifs de l'organisation.

***Hypothèse 3 : L'ensemble des utilisateurs doit être engagé lors de la mise en place d'un projet ERP pour en garantir le succès.***

### CONCLUSION THEORIQUE

Durant cette première partie, nous avons pour objectif de réaliser un état de la littérature concernant les systèmes ERP. Cela permet alors de faire ressortir des hypothèses à expérimenter lors de l'analyse empirique.

Grâce à l'étude de la littérature, nous avons pu réaliser un premier état des lieux concernant les systèmes d'informations et, in extenso, les ERP. Nous avons donc pu voir que les ERP sont nés, dans un premier temps, comme prolongement des systèmes ERP, mais également pour faire face au possible bug généralisé du passage à l'an 2000. Puis, nous avons pu observer que les ERP étaient aujourd'hui à la fois la cause et la conséquence de changements organisationnels majeurs, qui peuvent être de quatre degrés : l'automatisation, la rationalisation, la réingénierie des processus et le changement de paradigmes (Laudon et Laudon, 2012)

Par ailleurs, la littérature présentée nous a permis de comprendre que les ERP apportaient une contribution majeure à la stratégie de l'entreprise. En effet, ce dernier implique des apports organisationnels et économiques non négligeables. De plus, cela nous a éclairé sur le fait que de nombreuses entreprises instaurent les ERP afin d'obtenir des avantages compétitifs et d'asseoir une position forte sur leurs marchés. Enfin, plusieurs auteurs ont affirmé que l'ERP soutenait la stratégie en ce sens qu'il représente un outil d'aide à la décision contribuant aux tâches de l'ensemble des salariés (Laudon et Laudon, 2012 ; Horga et Hotăran, 2011 ; Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009).

Enfin nous avons pu, grâce à la littérature, comprendre le rôle clé qu'avait l'implication de l'ensemble des utilisateurs sur la réussite d'un projet ERP. En effet, afin de mettre en place un outil adapté aux besoins et éviter les résistances au changement, l'implication des utilisateurs est essentielle. Cependant, les organisations ne doivent pas négliger l'importance de la communication sur le projet, et en particulier de la part du Top Management, afin de légitimer la mise en place de l'outil, convaincre les utilisateurs des intérêts de l'outil et animer chacun vers une vision commune.

#### **Rappel des hypothèses :**

- \* **Hypothèse 1 : *L'implémentation d'un ERP induit et permet des changements organisationnels majeurs.***
- \* **Hypothèse 2 : *L'ERP soutient la stratégie, en particulier grâce aux outils d'aide à la décision à tous les niveaux hiérarchiques.***
- \* **Hypothèse 3 : *L'ensemble des utilisateurs doit être engagé lors de la mise en place d'un projet ERP pour en garantir le succès.***

## **PARTIE II – ANALYSE EMPIRIQUE**

Dans cette deuxième grande partie nous confrontons les théories développées dans la partie précédente avec les réalités du terrain. Nous nous attacherons dans un premier temps à présenter et justifier la méthodologie utilisée ainsi que la sélection des entretiens que nous avons réalisés et la façon dont ils ont été menés. Puis, dans un second temps, nous présenterons les résultats auxquels nous sommes parvenus suite à l'analyse de ces données.

### **Chapitre 1 : Présentation de l'enquête terrain**

Durant ce chapitre, nous allons présenter la façon dont l'enquête terrain a été menée, ainsi que notre sélection des entretiens et de la collecte des données.

#### **1. Méthodologie**

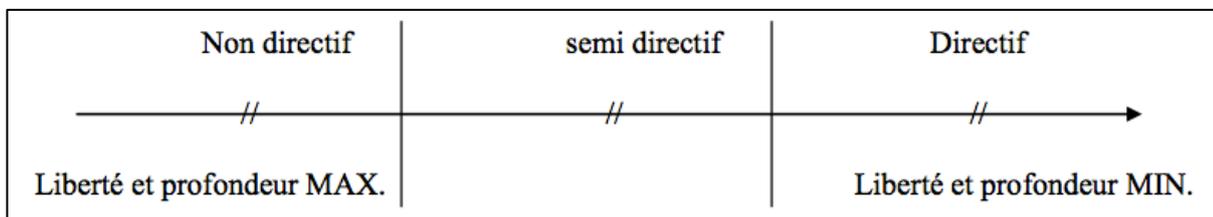
Dans le cadre de cette enquête terrain nous avons dû faire un choix entre une analyse quantitative, à l'aide de questionnaire, ou une analyse qualitative, à l'aide d'entretiens directifs, semi-directifs ou libres. L'objectif des études quantitatives est « quantifier un certain nombre de variables auprès d'une population de référence qui est -ou fait partie de- votre cible. » (Crocquet, s.d.). D'autre part, les études qualitatives ont pour objectif de « comprendre comment les individus ou les groupes fonctionnent sur un sujet donné [...], puis pourquoi [...] à partir de quoi on pourra aussi déterminer des attentes non satisfaites. » (Crocquet, s.d.).

Pour ce travail nous avons fait le choix de réaliser une étude qualitative. De fait, notre sujet nécessitait de comprendre des phénomènes sociaux et psychologiques relatifs à l'utilisation des ERP en entreprise. Nous souhaitons comprendre la perception qu'a chaque utilisateur de l'outil informatique, la compréhension qu'il a de l'outil et la conscience qu'il peut avoir de l'impact de ses actions sur les autres acteurs. Nous tentons également d'identifier le processus par lequel l'ERP a été implémenté dans l'entreprise et la formation dont peuvent bénéficier les nouveaux arrivants. Enfin, nous avons tenté de comprendre quel usage avait chaque utilisateur de l'outil, et s'il lui arrivait de contourner l'outil en utilisant un logiciel officieux.

Il apparaît donc clairement que la méthode qualitative était la plus adaptée dans ce cas. Nous devons alors choisir de mener des entretiens individuels ou des entretiens collectifs. Dans le cadre de notre guide d'entretien nous posons des questions qui pouvaient impliquer

des critiques de la réalité de la mise en place de l'outil. Les gens pourraient également confier qu'ils contournaient l'outil dans certaines circonstances. De tels aveux auraient pu être cachés lors d'un entretien de groupe, par honte ou par peur, et cela pouvait fausser notre analyse. C'est pourquoi nous avons décidé de réaliser des entretiens individuels afin d'encourager les individus à se confier et donner leur point de vue.

Enfin, après avoir choisi de mener une étude qualitative via des entretiens individuels, nous avons dû décider de conduire cet entretien de façon directive, semi-directive ou non directive. Poisson (2008) propose une classification en fonction du degré de liberté du locuteur et le niveau de profondeur de ses réponses :



**Figure 6 :** Les différents types d'entretiens. *Les différents types d'entretiens* (Poisson, 2008)

Plus particulièrement, voici la façon dont Poisson (2008) décrit les trois types d'entretiens :

- Entretiens non-directifs : les thèmes abordés sont à l'initiative du locuteur et du conducteur qui n'a alors qu'un rôle de stimulateur et facilitateur.
- Entretiens semi-directifs : les thèmes abordés sont définis par le conducteur de l'entretien, mais l'ordre des domaines n'est pas clairement défini et les questions ne sont pas nécessairement établies par avance.
- Entretiens directs : les thèmes sont clairement définis et les questions posées sont établies à l'avance et suivent un ordre particulier. Ce type d'entretien se rapproche de la forme d'un questionnaire.

Etant donné le nombre important d'entretiens à mener et le laps de temps qui nous était imparti il nous a semblé plus opportun de réaliser des entretiens semi-directifs. Ainsi, nous avons obtenu des réponses aux questions directement liées à notre travail, et nous avons permis à chacun, grâce aux questions semi-directives, d'exprimer son opinion et d'ajouter des compléments d'informations très utiles pour notre recherche. L'entretien semi-directif est perçu comme moins contraignant par les locuteurs et nous permet donc d'obtenir l'ensemble des informations dont nous avons besoin.

## 2. Sélection des entretiens et collecte des données

Dans cette deuxième sous-partie, nous présentons plus précisément le panel interrogé ainsi que la façon dont les entretiens ont été menés.

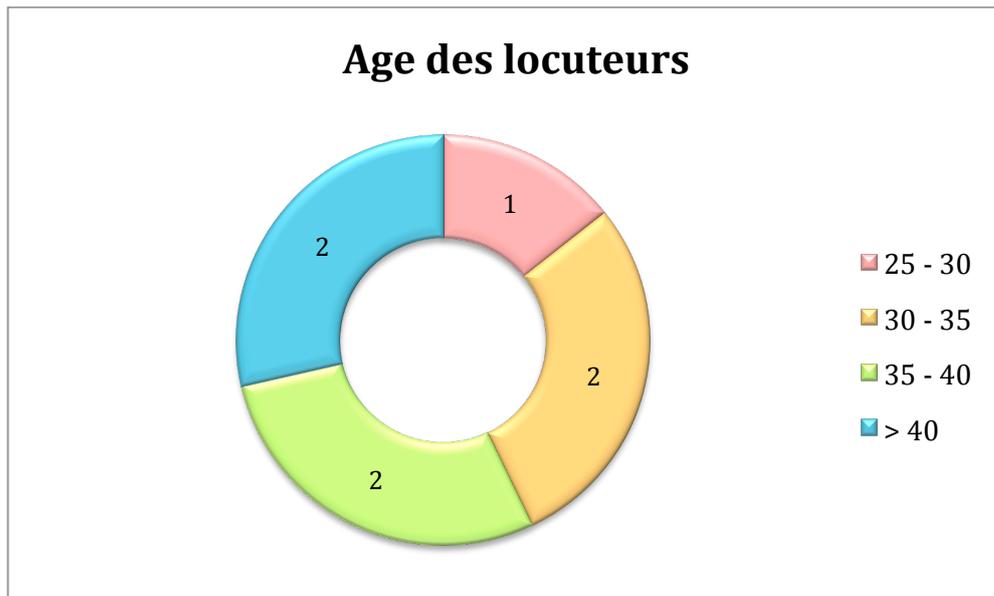
### 2.1 Choix des répondants

Nous avons souhaité, dans le cadre de notre recherche, avoir un aperçu le plus exhaustif possible quant à la vision de l'ERP au sein de l'organisation. Ainsi, nous avons essayé, autant que faire ce peut, d'interviewer des personnes aux fonctions les plus diverses et ayant des positions hiérarchiques différentes.

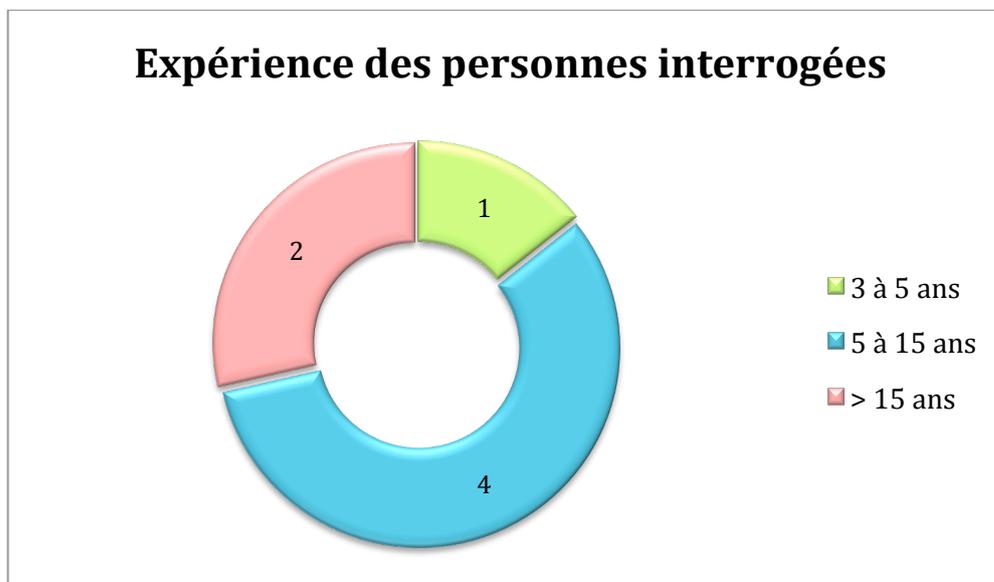
Par ailleurs, nous avons décidé de réaliser sept entretiens en nous basant sur l'ouvrage de Couratier et Miquel (2007). En effet, notre étude peut être divisée en deux sous-strates que sont les enjeux organisationnels et stratégiques des ERP, et le rôle des utilisateurs dans la réussite d'un projet ERP. Or, selon ces auteurs, une étude possédant deux sous-strates doit être illustrée de sept à douze entretiens afin que les résultats soient fiables. Nous avons alors décidé de nous limiter à sept entretiens car les résultats étaient déjà très intéressants et la variété des locuteurs répondaient déjà à nos attentes.

Ainsi, notre étude empirique est basée sur les réponses de sept personnes : un Responsable de contrôle de gestion central, un Contrôleur de gestion de BU, un Directeur de la comptabilité, un Directeur des achats indirects, un Responsable de ligne, un ouvrier de production et un Chef de projet informatique. Ce panel nous a permis de couvrir une variété d'utilisateurs étendue : un Chef de projet informatique n'aura pas la même vision de l'ERP qu'un contrôleur de gestion de BU ou qu'un ouvrier à la production. De plus, nous avons ainsi couvert tous les niveaux de management : le management stratégique avec le Responsable du contrôle de gestion central ou encore le Directeur des achats indirects ; le management de pilotage avec le Responsable de ligne ou le Chef de projet informatique ; le management opérationnel avec l'ouvrier de production.

Les graphiques suivants illustrent les caractéristiques de notre panel :



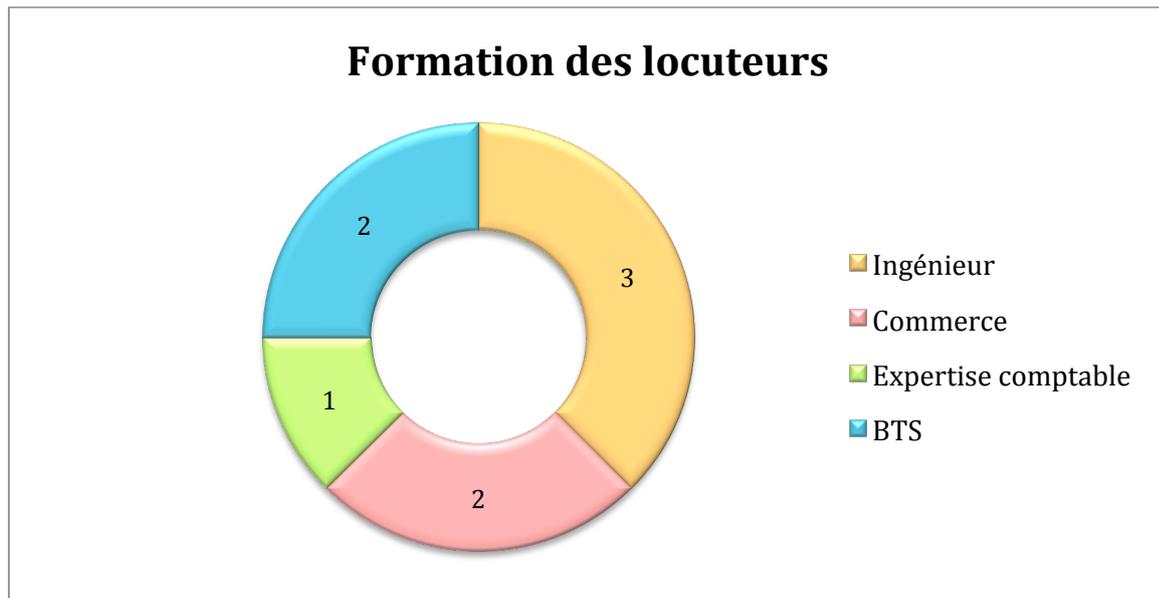
**Figure 7 :** Représentation graphique de l'âge des personnes interrogées.



**Figure 8 :** Représentation graphique de l'expérience professionnelle des personnes interrogées.

Nous pouvons voir grâce à ces graphiques que la répartition de l'âge des personnes interrogées est assez régulière puisque chaque catégorie possède deux représentants, à l'exception des 25-30 qui n'a qu'un seul représentant. L'âge moyen des locuteurs est de 40 ans.

D'autre part, ces graphiques mettent en évidence le fait que la plupart des personnes interrogées a entre 5 et 15 ans d'expérience ce qui valide notre étude puisqu'ils ont un recul relatif et que certains ont même travaillé avant le développement des projets ERP.



**Figure 9 :** Représentation graphique de la formation des personnes interrogées.

Par ailleurs, les entretiens nous ont démontré que les formations des locuteurs étaient assez variées : un a une formation d'ingénieur et d'école de commerce, un a un diplôme d'expertise comptable, un est ingénieur Art et Métiers, un a deux diplômes d'ingénieur, à savoir un diplôme français et un diplôme allemand, un a une formation en école de commerce et deux ont effectué un BEP. Nous considérons qu'il était important de préciser la formation des personnes interrogées puisque ceci peut éventuellement influencer leur perception et leur utilisation de l'outil.

## 2.2 Choix de l'entreprise

Notre choix pour la réalisation de cette enquête empirique s'est porté vers EADS Sogerma en premier lieu du fait de son appartenance à un grand groupe, à savoir Airbus, et à un secteur d'activité particulier, l'aéronautique. En effet, il semble que le fonctionnement de telles activités nécessite l'utilisation d'un ERP puisque les ordres de fabrication sont très nombreux. La qualité et le respect des délais ont une exigence qui ne peut être transigée, et les flux physiques et financiers sont très importants.

Par ailleurs, nous avons choisi cette entreprise car elle fonctionne sous ERP depuis 1999 sur son site de Bordeaux, 2007 sur son site de Rochefort et qu'elle est désormais en train de le mettre en place dans sa filiale marocaine. Ainsi, l'entreprise a un certain recul sur les outils utilisés et leur mise en place récente nous permet également de voir l'évolution du projet et les modifications apportées pour réussir cette implémentation.

Enfin nous avons pu, dans le cadre d'un stage, réaliser une phase d'introduction de ce travail, à savoir une observation participative. Nous avons ainsi pris conscience d'un certain nombre d'altérations de l'outil et de déviations à son égard, ce qui a suscité notre intérêt afin d'en comprendre les origines et proposer des solutions afin d'y faire face.

### 2.3 Description de l'entreprise

L'entreprise EADS Sogerma est une filiale à 100% du Groupe Airbus.

Elle réalise en 2013 un chiffre d'affaires de 450 millions d'euros et emploie 1000 personnes sur trois activités principales :

- L'Aérostructure, qui est la fabrication d'éléments de la structure des avions, c'est-à-dire les planchers, les fuselages... pour les principaux modèles de la marque Airbus, qu'ils soient avions de ligne ou militaires.
- Les Sièges techniques, qui sont en charges de la fabrication de sièges pilotes, copilote et équipage pour les avions de lignes et militaires, ainsi que les hélicoptères. Il s'agit alors de fabriquer des sièges nécessitant une grande technicité, aussi bien dans le confort que dans les équipements électroniques pour la commande des avions.
- *Cabin Interior*, qui s'occupe de la production de fauteuils cabine pour la première classe et la classe affaire de nombreuses compagnies aériennes. Ce sont des fauteuils haut de gamme qui se doivent d'être au summum du confort, de la technologie et du luxe.

Ces activités sont organisées autour de trois sites, à savoir Bordeaux pour la production, Rochefort pour la production et les fonctions support, et enfin Toulouse pour le Bureau d'Etudes.

Par ailleurs, l'entreprise possède trois filiales dans trois pays : Composites Aquitaine à Mérignac, Composites Atlantique au Canada et Maroc Aviation au Maroc, qui viennent en soutien à l'activité de la société mère.

## 2.4 Conduite des entretiens

Comme nous l'avons présenté au point 1 de ce chapitre, nous avons dû choisir entre trois types d'entretiens : les entretiens directifs, semi-directifs et non directifs. Nous avons alors choisi de mener des entretiens semi-directifs, puisqu'ils nous permettent de comprendre et mettre en avant les motivations des locuteurs, leurs usages et leurs freins (Giannelloni et Vernet, 2001).

Nous avons mené ces différents entretiens au sein de l'entreprise EADS Sogerma à Rochefort. Nous avons choisi un lieu neutre pour mener ces entretiens, à savoir différentes salles de réunion. L'objectif était de garantir la non-influence des locuteurs et, par conséquent, les possibles biais qui peuvent y être liés. Chaque entretien a duré environ 30 minutes. Ils ont été enregistrés, après accord des locuteurs, grâce à un logiciel sur Mac, et retranscrit en intégralité, ce qui a généré 36 pages.

Les entretiens se sont déroulés en suivant un guide d'entretien (cf. Annexe 1) qui s'organise autour de quatre phases :

- La phase d'introduction, qui avait pour objectif de connaître le locuteur, de comprendre son métier, sa formation et son parcours professionnel. Cette phase permet de mettre la personne interrogée en confiance et peut également permettre de comprendre certaines réponses aux questions suivantes.
- La phase de centrage, qui permet de cadrer la suite de l'entretien en introduisant le sujet de la recherche.
- La phase d'approfondissement, qui représente le cœur de l'entretien. Durant cette phase, nous avons interrogé le locuteur précisément sur son utilisation de l'ERP, sa perception de l'outil et de sa mise en place, et sa vision des enjeux de tels outils.
- La phase de conclusion nous a permis de clôturer le sujet et à offert au locuteur de donner son avis sur l'outil, de préciser sa vision ou d'apporter d'autres informations quant au sujet et qui n'avaient pas été amenées par la phase d'approfondissement.

Nous avons ensuite analysé ces résultats de façon horizontale afin que les éléments obtenus grâce au guide d'entretien permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses développées dans la partie théorique.

## Chapitre 2 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous analysons les résultats des différents entretiens (cf. Annexe 2) à la lumière des pistes que nous avons développées grâce à la théorie ainsi que des apports complémentaires apportés par les utilisateurs.

### 1. Perception des utilisateurs sur l'ERP

Nous avons sciemment décidé de commencer nos entretiens – après la phase d'introduction bien entendu – par une question ouverte : « Selon vous, à quoi sert un ERP ? ». Nous avons fait ce choix afin de provoquer des réactions de la part des locuteurs, de leur permettre de s'exprimer selon leurs propres termes et d'obtenir des réponses qui ne soient pas biaisées par la façon dont est posée la question. Nous avons alors obtenus, au-delà des réponses, des réactions particulières de la part de certaines personnes interrogées. Nous pouvons les classer selon trois catégories, récapitulées dans le tableau suivant :

Temps de réflexion	Dérangement	Vision « personnelle »
« Alors... A quoi sert un ERP... Pas à embêter les salariés... »	« Et selon vous ? »	« <u>Pour moi</u> , ce qui est difficile... »
« Un ERP, ça doit servir à programmer les besoins, non ? C'est pas ça ? On parle de la même chose ? »	« Vous savez, j'y connais pas grand chose... Je ne sais pas trop. »	« <u>Pour moi</u> , un ERP ça sert principalement... »
		« <u>Pour moi</u> , c'est un outil de gestion... »

**Figure 10** : Récapitulatif des différentes réactions à la question « Selon vous, à quoi sert un ERP ? »

Au-delà des réactions qui en disent long sur la confusion autour de l'ERP, nous avons obtenu des réponses verbales quant à ce sujet. Nous n'avons pas eu de définition précise puisque la plupart des locuteurs ne faisaient que supposer, deviner une définition. Cependant, certains éléments sont revenus de nombreuses fois et semblent donc caractériser l'ERP au sein des organisations :

- L'ERP est une base de données commune à toutes les fonctions de l'entreprise.
- L'ERP intervient comme soutien et support de l'activité.
- L'ERP est un outil de gestion permettant de réaliser des reportings.
- L'ERP est une concentration de flux d'informations.

- L'ERP permet la communication entre services.

Malgré cela, il est important de noter que la perception de l'outil varie sensiblement en fonction de la fonction et de la position du locuteur. Ainsi, le responsable informatique nous a fourni une définition relativement précise de l'ERP :

*« L'intérêt d'un ERP c'est avoir une base de données commune qui sert de référence à toutes les fonctions de l'entreprise. Contrairement à un système éclaté qui a différents logiciels qui doivent communiquer entre eux par des interfaces. »* (Chef de projet informatique)

D'autre part, les définitions données par les différents directeurs et responsables sont un peu moins précises mais mettent en lumière les principaux éléments :

*« Alors l'ERP c'est Entreprise Ressource Planning. Ça sert à gérer déjà tout ce qui est flux d'informations [...] Ça sert à gérer tout ce qui est approvisionnement, commandes, cycles. »* (Responsable de ligne)

*« Pour moi un ERP ça sert principalement à communiquer entre services, à assurer que tous les services aient le même niveau de communication et avoir une communication pratiquement instantanée. Et derrière ça, cela permet d'organiser et donc de structurer l'entreprise. »* (Responsable Contrôle de gestion central)

Cependant, nous avons pu voir pendant ces entretiens que la vision des ouvriers de production était relativement différente et relativement floue :

*« Je ne sais pas trop, mais je dirais que c'est un logiciel qui permet la gestion en aéronautique, enfin une sorte de grand logiciel sur toute la France et qui permet de gérer les mêmes demandes. »* (Ouvrier de production)

Nous voyons dans ce cas que la définition donnée est assez loin des définitions issues de la théorie. Cet élément pourrait avoir un impact sur les points suivants de ce travail.

Afin de comprendre la perception qu'ont les utilisateurs de l'ERP, nous avons développé ce point en trois axes : la perception de l'outil en place chez Sogerma, à savoir SAP ; la perception de l'utilisation de l'outil par fonction ; et enfin la perception de la contribution de l'outil aux activités quotidiennes des locuteurs.

### **1.1 Que pensent-ils de SAP ?**

Grâce aux différents entretiens, nous pouvons affirmer que les utilisateurs ont des visions de l'outil qui diffèrent sensiblement. Cependant, ils décrivent pour la plupart SAP

comme un ERP classique, c'est-à-dire qui fonctionne par module et qui, en tant que leader du marché, propose une solution très puissante aux entreprises.

Cependant, nous pouvons voir dans les différentes réponses que le progiciel est perçu par les utilisateurs comme étant relativement lourd et peu modulable. Ainsi, le Responsable contrôle de gestion central exprime le paradoxe entre puissance et manque de modularité de la façon suivante :

*« C'est un outil qui a l'avantage d'être très puissant donc qui a l'avantage de traiter énormément de choses, d'avoir beaucoup de modules donc de pouvoir se déployer sur tous les services de l'entreprise [...], mais par contre qui a la problématique d'être un peu lourd, donc qu'il est difficile de faire évoluer vers des spécifications plus liées à l'entreprise ou à l'activité de l'entreprise. »*

Une autre critique faite à l'outil est son aspect peu ergonomique et la difficulté que peuvent avoir les utilisateurs à le prendre en main et à l'exploiter au maximum de ses performances :

*« Une des problématique de l'utilisation de l'ERP – et de SAP entre autres – c'est que c'est pas très ergonomique et donc il est difficile d'accès. Il fonctionne par transactions donc il faut connaître le nom de ces transactions. [...] La problématique c'est, du fait qu'il ne soit pas très ergonomique, on se cantonne généralement à ce qu'on connaît dans SAP et on ne va pas chercher à « creuser » dans l'outil. »* (Responsable Contrôle de gestion central)

Malgré tout, nous pensons qu'il faut retenir que, bien que des critiques soient faites à l'outil, la majorité des locuteurs salue les possibilités que leur apporte l'ERP, telles qu'avoir un historique des différentes informations, suivre les flux... Par ailleurs, ils reconnaissent les développements permanents de l'outil et la disponibilité de l'équipe informatique en charge du projet. Enfin, ils expliquent, pour la plupart que les limites de l'outil sont liées à un manque de développement et d'intégration de certaines fonctions dans l'ERP et qu'il était possible de faire plus avec SAP.

## **1.2 Les ERP, outil ciblé pour une/des fonctions ?**

Nous avons, dans un second temps, cherché à savoir quelle était la perception des locuteurs quant au degré d'intégration de l'outil. Pour ce faire, nous leur avons demandé si, pour eux, l'outil était plus approprié pour l'une ou l'autre des fonctions de l'entreprise.

Nous pouvons noter que la quasi-totalité d'entre eux – en dehors de l'ouvrier de production – a affirmé que l'ERP n'était pas plus destiné à une fonction qu'à une autre et qu'il contribuait aux activités de chaque collaborateur dans l'organisation. A cette question, le Responsable Contrôle de gestion central répondait de la manière suivante :

*« Non, non, non, pour moi c'est vraiment multi-activités, multi-supports. »*

Cependant, nous pouvons noter l'omniprésence de la fonction finance dans les réponses de nos différents locuteurs. En effet, ils nous ont exprimé à de nombreuses reprises que l'intégration de la fonction finance était essentielle à l'utilisation de l'ERP et que c'était souvent le premier module à être déployé. Le Chef de projet informatique nous explique ce phénomène de la manière suivante :

*« A l'origine de SAP, SAP est né avec la finance, donc je pense que la partie finance-controlling est optimisée. Les parties logistique et production ont été rajoutées après et sont venues se greffer dessus, donc certaines parties de ces fonctions ne répondent pas forcément aux besoins pointus de la production telle qu'on peut la gérer aujourd'hui, avec l'optimisation des plannings... »*

Après analyse de l'historique de l'intégration de SAP chez Sogerma, nous pouvons dire que leurs affirmations sont proches de la réalité. En effet, la fonction finance a été la première à être intégrée au système ERP, puis que les autres modules sont venus se greffer sur cette base. En 2014, nous pouvons désormais dire que SAP est déployé sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

## **1.3 Les ERP, facilitateurs des activités quotidiennes**

Bien que les locuteurs aient mis en avant cette adéquation plus évidente entre l'outil et le service finance, chaque utilisateur rencontré reconnaît la contribution de l'ERP à ses tâches quotidiennes. Ainsi, bien que nous n'ayons eu que peu d'occurrences de personnes ayant travaillé sans ERP, ceux qui ont eu de telles expériences ont une grande conscience de la contribution de l'outil à leurs activités :

« Mais sans ERP, ça n'avait rien à voir ! En fin de compte, on faisait éditer des listings par l'informatique et à côté on traitait ces listings sur Excel. [...] c'est des données que tu demandais au gros serveur et on te sortait ça sur du papier. » (Contrôleur de gestion BU)

Au delà des locuteurs ayant travaillé dans des environnements hors ERP, nous avons également cherché à comprendre la perception de chacun quant à la contribution de l'outil à leurs tâches quotidiennes. Nous avons reçu des contributions assez diverses mais, tout comme pour la définition de l'ERP, certains éléments reviennent dans de nombreuses réponses. Ainsi, les locuteurs ont clairement mis en avant le fait qu'ils n'avaient plus besoin d'utiliser des interfaces pour faire correspondre les données entre services/fonctions. Les autres éléments clairement mis en avant sont les suivants :

- Fiabilisation de l'information
- Tout le monde accède à la même information
- Informations en temps réel
- Sécurisation des informations

« Ca permet de fiabiliser l'information qui nous arrive, de pouvoir tous partager la même information, et puis de travailler pratiquement en temps réel. » (Responsable Contrôle de gestion central)

Bien que certains locuteurs se montrent réticents quant à l'outil – l'ouvrier de production nous affirmant que cela n'était qu'une contrainte pour lui – la plupart des locuteurs ont exprimé la nécessité désormais de travailler en environnement ERP. Ainsi, le contrôleur de gestion BU résume la situation de la façon suivante :

« Ah mais c'est une aide, c'est un outil indispensable aujourd'hui ! Aujourd'hui, on ne saurait pas revenir en arrière, à moins de ressortir le boulier. »

## **2. Implémentation : évolutions organisationnelles et stratégiques**

Dans un second temps de la conduite de nos entretiens, nous avons souhaité avoir la vision des utilisateurs quant à la mise en place de l'outil au sein de leur entreprise, et les possibles évolutions organisationnelles et stratégiques liées à l'outil.

Cependant, pour ce faire, il nous semblait nécessaire de comprendre comment les locuteurs percevaient le choix de SAP comme outil informatique et la mise en place de celui-ci dans l'entreprise. Les personnes interrogées justifient la mise en place de SAP, pour la plupart,

la volonté d'Airbus d'harmoniser les pratiques et de faciliter les reportings. Cependant, comme l'ont précisé certains, Sogerma a souhaité garder une certaine indépendance dans la mise en place de l'outil. Par ailleurs, les personnes ayant le plus d'expérience dans l'entreprise nous expliquent que la mise en place de SAP a eu lieu alors que l'entreprise était en crise et en cours de restructuration qui allait conduire à une scission entre Sogerma telle qu'on la connaît aujourd'hui et la partie maintenance aéronautique. Ils précisent alors que, même si en théorie il faut implémenter de tels outils dans un environnement sain, le processus a plutôt bien fonctionné chez Sogerma. Et que les possibles réticences auxquelles on s'attendait à l'époque n'ont pas été aussi fortes que prévues :

*« Pas trop mal en fin de compte. On avait des a priori, sur certaines personnes [...] qui n'avaient pas l'habitude de travailler avec ces nouveaux outils, mais je pense que ça s'est très bien passé. Il y a eu pas mal de formations et les gens se sont bien appropriés l'outil. »* (Contrôleur de gestion BU)

Pour ce qui est des enjeux, l'objectif étant de confirmer ou d'infirmer la théorie présentée dans la première partie, nous avons divisé cette question selon trois axes : les évolutions organisationnelles, les contributions stratégiques et l'aide à la prise de décision.

## **2.1 Impacts organisationnels**

Nous avons démontré dans la première partie de ce travail que l'ERP était structuré par l'organisation et les besoins organisationnels, mais qu'il participait également à des évolutions de la structure organisationnelle de l'entreprise. Nous avons alors cherché à comprendre la perception de ces interactions par les locuteurs ainsi que la réalité sur le terrain.

Tout d'abord, nous avons souhaité avoir la perception d'un technicien sur ces influences. Ainsi, le Chef de projet informatique nous explique qu'en général, il ne faut pas qu'organisation ou ERP impose sa structure à l'autre ; au contraire, il est souhaitable que « *les deux fassent du chemin* » et arrivent à un consensus pour optimiser la structure et les processus. Ceci est par ailleurs confirmé par le Contrôleur de gestion BU qui s'exprime en ces termes :

*« Je pense que l'organisation de l'ERP est calquée sur l'organisation de l'entreprise, puisqu'il fonctionne par centre de profit et c'est l'organisation de l'entreprise. C'est le reflet de l'entreprise. Mais en fin de compte, je pense que l'entreprise et l'ERP ont évolué en même temps. »*

Pour ce qui est du cas Sogerma, la plupart des locuteurs n'étaient pas présents avant la mise en place de SAP et ne peuvent donc que difficilement mesurer les évolutions organisationnelles induites par l'outil. Cependant, la plupart d'entre eux ont répondu de façon positive à la question « L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? ». En effet, ils nous expliquent que ces changements ont été positifs pour l'entreprise :

*« Clairement oui. Et favorablement. L'ERP a permis d'être plus rigoureux dans son travail et d'avoir moins de déperdition de données... Ça a vraiment donné un plus à l'entreprise d'un point de vue de l'organisation du travail. »* (Chef de projet informatique)

Les locuteurs nous expliquent également que la mise en place de l'ERP a fait évoluer les processus de l'entreprise et incité à la mise en place de *best practices* :

*« Il faut revoir un peu les procédures ou les méthodes de travail de l'équipe, pour qu'on utilise pleinement l'outil et que tout le monde l'utilise au même niveau de ses possibilités. C'est un peu mettre en place un système de best practices. »* (Responsable Contrôle de gestion central)

*« On a redécoupé l'entreprise en centre de profit et on a utilisé cette organisation pour le développement de l'ERP. »* (Contrôleur de gestion BU)

Malgré cette tendance des locuteurs à percevoir des changements organisationnels liés à l'ERP, nous nous devons de mettre en avant un témoignage, qui exprime un avis clairement différent, à savoir que les ERP ne font pas et ne doivent pas faire évoluer l'organisation de l'entreprise :

*« Non. Parce qu'on peut faire ce qu'on veut. SAP c'est un outil, ce n'est pas un outil d'organisation, c'est un outil de fonctionnement, mais l'organisation, on peut faire l'organisation qu'on veut... [...] Non, ça n'a rien à voir avec les hommes. »* (Responsable de ligne)

## 2.2 Contributions stratégiques

Au-delà des évolutions organisationnelles, nous avons vu dans la partie précédente que les ERP apportaient une contribution stratégique à l'organisation. Nous avons alors, grâce aux entretiens, essayé de percevoir la réalité – ou non – de cet apport stratégique.

Afin d'évaluer cette contribution, l'un de nos locuteurs a analysé en détail la stratégie de l'entreprise<sup>1</sup> et la façon dont l'ERP pouvait y contribuer. Il ressort de cet entretien que l'ERP soutient une grande partie de la stratégie de l'entreprise :

---

<sup>1</sup> « Excellence opérationnelle, Développement de l'innovation, S'ouvrir le monde, Travailler ensemble »

« Donc « Excellence Opérationnelle » : je dirais que oui, ça va dans le sens, puisqu'on peut s'en servir pour la non-qualité maintenant, pour voir les coûts, pour assurer la traçabilité. Après, au niveau « Développement de l'innovation » : je pense que oui. D'ailleurs, je ne sais pas si vous savez mais on est référent chez SAP au niveau des nouveaux projets. On est reconnu par SAP comme entreprise pilote sur certains projets de développement. Après, « S'ouvrir le monde » : là, non... Et enfin, le dernier c'est « Travailler ensemble »... Ça pourrait être d'avantage le cas. Donc oui, ça aide, mais je pense qu'on pourrait faire encore mieux. Ça serait d'arriver à développer des requêtes qui seraient utiles à tout le monde. » (Responsable de ligne)

Par ailleurs, les autres locuteurs ont également confirmé le soutien de l'ERP à la stratégie de l'entreprise et donne des justifications diverses. Ainsi, selon le Responsable Contrôle de gestion central, l'ERP « est un élément moteur de la structuration de l'entreprise et donc qui dit structure de l'entreprise, dit stratégie de l'entreprise. ». Par ailleurs, il illustre ce soutien de l'ERP à la stratégie avec le déploiement de l'outil dans la filiale marocaine de Sogerma :

« La stratégie, depuis un an, du groupe est de faire converger ces filiales dans Sogerma et de les impliquer beaucoup plus dans le processus de production de Sogerma. Comme par hasard, SAP vient d'être déployé, dans un premier temps, au Maroc. C'est-à-dire que c'est un outil qui supporte la stratégie de faire converger les filiales dans Sogerma pour les intégrer beaucoup plus [...]. »

Enfin de son côté, le Contrôleur de gestion BU affirme que l'ERP soutient la stratégie puisqu'il est un « outil d'aide à la décision ».

### **2.3 L'ERP, outil d'aide à la prise de décisions ?**

Nous avons enfin tenté de comprendre si le soutien à la stratégie passait par l'aide à la prise de décisions. De ce côté encore, les utilisateurs ne sont pas tous d'accord sur l'outil d'aide à la décision que pourrait représenter l'ERP, et l'engouement ne semble que relatif.

Les premiers locuteurs rencontrés nous ont confirmé l'idée que l'ERP est un outil d'aide à la décision. En effet, selon eux, il permet un accès à des données en temps réel, notamment les informations relatives aux coûts, au chiffre d'affaires, au stock, aux marges... Cela leur permet alors de réaliser des reportings et donc de prendre les décisions appropriées.

« Oui, oui clairement. Pourquoi ? Parce qu'on a tout de suite l'information, avec un très grand niveau de fiabilité, donc de cette information on peut tout de suite décider de choses à faire ou à ne pas faire. » (Responsable Contrôle de gestion central)

« Oui, puisque je peux analyser rapidement. J'ai des données en temps réel, donc je peux les analyser rapidement et prendre les bonnes décisions. » (Contrôleur de gestion BU)

Cependant, cette contribution a été nuancée par d'autres locuteurs qui, pour leur part, considèrent que l'ERP n'influence que faiblement leur prise de décisions. L'un d'entre eux nous explique que cela l'aide essentiellement pour suivre ou évaluer les coûts, mais pas plus. Selon lui, l'aide à la décision apportée par l'ERP se limite à quelques fonctions de l'entreprise. La seconde personne concernée pense, quant à elle, que l'ERP tel qu'il existe aujourd'hui chez Sogerma ne peut pas contribuer à la prise de décisions, mais que des développements complémentaires pourraient le permettre.

« Moi, aujourd'hui, dans mon utilisation dans ce domaine et là chez Sogerma, je dirais qu'on n'en est pas encore là. C'est plus, vraiment, l'outil au quotidien qui nous permet de travailler correctement, de passer de la charge, mais pas encore complètement un outil de décision tu vois. Parce qu'on n'est pas encore complètement dans l'analytique et on n'a pas encore les outils d'extraction qui sont très faciles... Mais j'espère qu'on y viendra. » (Directeur des achats indirects)

### **3 Implication des utilisateurs et limites de l'outil**

Durant les points précédents, nous avons tenté de comprendre comment l'outil a été mis en place chez EADS Sogerma et la perception que les utilisateurs avaient de l'outil. Nous avons également analysé les différents impacts organisationnels et stratégiques consécutifs à la mise en place de l'outil. Nous souhaitons désormais comprendre à quel degré les utilisateurs ont été intégrés au développement de l'outil et mesurer la réussite ou non de l'outil en nous basant sur l'utilisation qu'en font les locuteurs. Nous avons divisé ce point en trois axes d'études : la communication de la part du Top Management ; l'implication des utilisateurs dans le développement de l'outil ; les limites de l'outil et les biais dans l'utilisation.

#### **3.1 Communication du Top Management**

Nous avons tout d'abord souhaité savoir si le Top Management avait communiqué lors de la décision d'implémenter l'ERP, et diffuser des informations concernant les intérêts et les

causes de la mise en place d'un tel outil. Nous avons en effet découvert dans la partie I que cela pouvait être une condition de réussite d'un projet ERP.

Cependant, les locuteurs semblent s'accorder sur le fait que la communication au sujet du projet ERP a été plutôt limitée. En effet, nous avons interrogé les locuteurs sur les raisons de l'implémentation d'un ERP et aucun n'a pu nous affirmer les causes du projet. Ainsi, tout comme pour la première question de notre entretien, les réactions sont tout aussi intéressantes que les réponses à proprement parler :

« *Pour faire comme les autres... ?* » (Directeur de la comptabilité)

« *Pourquoi... Bon je n'étais pas là, mais pour moi...* » (Chef de projet informatique)

« *J'imagine... L'idée pour moi...* » (Directeur des achats indirects)

« *Alors moi je pense que...* » (Responsable de ligne)

Ces réactions montrent clairement que les causes ne sont pas claires dans l'esprit des locuteurs. Malgré tout, ils tentent d'en deviner les causes, et leurs réponses sont assez proches les unes des autres, reprenant les éléments suivants :

- L'entreprise avait atteint une taille critique en terme de personnel, de services, d'activités.
- Cela était nécessaire pour la gestion des coûts, de la fabrication ou encore de la qualité.
- L'ERP devait permettre d'unifier l'information, en particulier entre la finance et les activités de production, pour suivre les coûts, les budgets, les marges...

De même, nous avons pu ressentir que le Top Management n'avait communiqué qu'auprès de certains services ou certaines fonctions pour annoncer la mise en place de l'outil. Cependant, nous resterons prudent sur ce point puisque seulement deux locuteurs étaient présents au moment de la mise en place, ce qui ne nous permet pas d'affirmer que leur expérience est significative et peut servir de référence à ce travail.

### **3.2 Les utilisateurs et le développement de l'outil**

Nous avons ensuite souhaité connaître la façon dont l'outil avait été développé et mis en place dans l'entreprise et si les utilisateurs avaient été impliqués dans ce processus. Cependant, tout comme pour le point précédent, seuls deux locuteurs étaient présents lors des phases d'élaboration du projet et de mise en place de l'outil ; les informations obtenues sont donc à relativiser.

Nous sommes tout de même parvenus à la conclusion suivante : les deux premières phases du projet ont été compliquées par la restructuration en cours dans l'entreprise, et le

temps de mise en place a été quelque peu sous-évalué. Cependant, il semblerait que l'entreprise ait respecté l'idée d'intégration des utilisateurs dans le développement de l'outil, puisque l'un des locuteurs nous a expliqué que des utilisateurs clés ont été détachés de leur fonction pour participer à temps plein au développement de ce nouvel outil :

*« Je sais qu'un des contrôleurs de gestion a été détaché pour participer à temps plein au développement de l'ERP. »* (Contrôleur de gestion BU)

Au contraire, il semble que la performance de l'entreprise quant à la formation des utilisateurs et l'accompagnement lors de l'apprentissage soit moins bonne. En effet, le Contrôleur de gestion BU nous confiait lors de son entretien :

*« Comme je l'ai dit précédemment, on a eu des formations sur l'ERP, par métier. Mais je pense qu'il n'y a eu des formations qu'au début. C'est ce qui manque d'ailleurs : quand il y a un nouvel arrivant, il n'y a pas de formation. »*

Ce dernier exprime alors un regret quant à l'absence de formation pour les nouveaux arrivants, et ce fut le cas pour la quasi-totalité des interviewés. En effet, ils nous ont expliqué qu'il n'avait pas reçu de formation à l'outil, éventuellement une formation au poste qui leur avait permis de connaître les transactions clés pour leur position. Cependant, ils reconnaissent que ceci est en grande partie à l'origine des limites d'utilisation ou des mésusages. En effet, chacun a reçu une partie de connaissances de ses prédécesseurs ou collègues, mais ces informations ne lui permettent pas d'exploiter l'outil à 100% de ses possibilités. Cette situation est bien résumée par le Contrôleur de gestion BU :

*« Il n'y a pas de formation officielle aux nouveaux arrivants, la formation est finalement diluée. En fait, A explique ce qu'il connaît à B, qui l'explique à son tour à C... Au final, on perd une grande partie de l'information et on transmet parfois des mauvais usages. »*

Ces différents éléments peuvent alors causer l'échec de tels projets, ou sont tout au moins à l'origine de limites et de biais d'utilisation de l'ERP par les utilisateurs finaux.

### **3.3 Les limites de l'ERP**

Nous avons vu que la mise en place de l'ERP chez Sogerma a souffert de certaines lacunes. Nous espérons donc, dans ce point, comprendre quels ont pu être les impacts de ces lacunes sur l'usage qu'ont les utilisateurs de l'ERP. Nous pourrions ainsi répondre aux questions suivantes : Les utilisateurs perçoivent-ils leur utilisation de l'ERP comme optimale ? Rencontrent-ils des difficultés ou refusent-ils simplement l'outil ? Comment font-ils face aux difficultés rencontrées ?

Ainsi, nous avons pu voir lors de nos entretiens que les utilisateurs considèrent, pour la plupart, que leur utilisation de l'ERP n'est pas optimale. Pour certains, ceci est dû au manque de formation à leur arrivée, et donc à leur connaissance limitée des transactions à leur disposition. Pour d'autres, ceci provient du fait que l'outil est vivant et que, par conséquent, des formations seraient nécessaires au fur et à mesure de la vie de l'outil afin d'exploiter toutes les nouveautés, de connaître au mieux les possibilités de l'outil et même de développer de nouvelles possibilités grâce aux besoins des utilisateurs.

*« Non et je pense que ça ne sera jamais le cas. Ça j'en discutais avec l'équipe SAP il y a un ou deux ans et je leur disais que, en fait c'est en perpétuelle évolution. Donc dès qu'on va avoir envie de faire une requête bien spécifique, il faudrait développer un projet et c'est comme ça qu'on fait de l'innovation. Parce qu'en fait l'innovation ça vient souvent d'une problématique et comme on se met dessus on arrive à trouver une solution qui n'existait pas avant. »* (Responsable de ligne)

Enfin, un utilisateur nous a affirmé que son utilisation de l'outil tel qu'il existe aujourd'hui peut être considérée comme optimale. Cependant, il explique que les performances de l'outil vont nettement au-delà de la façon dont l'ERP est utilisée chez Sogerma et que, par conséquent, son utilisation de l'ERP n'est que relative :

*« De l'ERP comme il existe aujourd'hui, sur les achats, j'ai envie de dire que oui. Après, on pourrait faire beaucoup mieux. Mais très clairement il faudrait ce module d'interfaçage, pour pouvoir automatiser les trucs, standardiser le système. Mais bon, on est en train d'essayer de le mettre en place... »* (Directeur des achats indirects)

Ainsi, tous les locuteurs nous ont expliqué qu'ils rencontraient des difficultés avec l'outil de manière assez fréquente et que, par conséquent, ils se trouvaient souvent confrontés à la nécessité de contourner l'outil et d'utiliser des logiciels plus officieux pour arriver au résultat souhaité. En analysant plus profondément ce phénomène, il est apparu clairement que l'outil de contournement par excellence était Excel :

*« De toute façon, l'autre outil par excellence du financier c'est Excel. Quelques fois oui, SAP c'est quand même une grosse base de données, donc quelques fois on exporte des informations et on a besoin de les retraiter sur Excel. »* (Responsable Contrôle de gestion central)

« Comme je te l'ai dit précédemment, je dirai que 25% de nos tâches ne peuvent pas être réalisées sur SAP et on utilise alors Excel pour obtenir les outils nécessaires. » (Directeur des achats indirects)

Cela paraît plus ou moins normal puisque notre recherche théorique nous a montré qu'Excel est l'outil de contournement « par excellence ». Ce qui peut sembler problématique en revanche, c'est que certains utilisateurs considèrent cette omniprésence d'Excel dans leurs activités comme une situation normale :

« On travaille toujours en parallèle avec Excel. Pour moi, c'est indispensable Excel. C'est un outil indispensable à côté. » (Contrôleur de gestion BU)

### CONCLUSION DE L'ANALYSE EMPIRIQUE

Durant cette partie du travail et grâce aux différents entretiens menés au sein de l'entreprise EADS Sogerma, nous nous sommes efforcés de confronter les hypothèses obtenues suite à l'étude de la littérature avec la réalité du terrain. Afin de conclure cette partie, nous allons donc exposer si les hypothèses sont vérifiées ou non.

\* **Hypothèse 1 : L'implémentation d'un ERP induit et permet des changements organisationnels majeurs.**

Pour cette première hypothèse, nous avons demandé à nos différents locuteurs la perception qu'ils pouvaient avoir de l'outil et de l'impact de sa mise en place. Malgré des arrivées parfois récentes dans l'entreprise, nous avons pu sentir un certain malaise lors de la définition de l'ERP : l'utilité de l'outil ne semble donc pas totalement maîtrisée. Cependant, la quasi-totalité de nos locuteurs a affirmé que la mise en place de l'ERP s'est associée d'une réorganisation de l'entreprise EADS Sogerma, que ce soit dans sa structure même que dans les processus qui organisent son activité.

Bien que la restructuration de l'entreprise ait eu d'autres causes que la mise en place de l'ERP, nous pouvons dire que cette hypothèse est validée, puisque l'entreprise a su réorganiser ses processus et adapter conjointement sa structure et celle de l'outil.

\* **Hypothèse 2 : *L'ERP soutient la stratégie, en particulier grâce aux outils d'aide à la décision à tous les niveaux hiérarchiques.***

Concernant cette hypothèse, nous avons demandé aux personnes interrogées si elles pensaient que l'ERP soutient la stratégie de leur entreprise, et si il représente pour elle un outil d'aide à la décision.

Les réponses à la première question ont toutes relativement convergées vers une entente autour de l'idée suivante : l'ERP est clairement un support de la stratégie de l'entreprise. Les justifications varient quant à elles légèrement, de l'outil structurant l'organisation donc supportant la stratégie, à l'analyse point par point de la stratégie de l'entreprise et l'étude de la contribution de l'ERP à celle-ci.

En revanche, les avis étaient assez partagés quant à l'ERP en tant qu'outil d'aide à la décision. Nous pouvons tout de même pu arriver à une conclusion grâce à ces diverses réponses : l'ERP, tel qu'il existe aujourd'hui, n'est un outil d'aide à la décision que pour certaines fonctions de l'entreprise ; si d'autres développements étaient réalisés et d'autres outils intégrés – tels que le reporting – alors l'ERP pourrait devenir un outil à part entière d'aide à la décision.

Cette hypothèse n'est donc que partiellement confirmée, l'aspect aide à la décision n'ayant pas encore totalement fait ses preuves dans cette organisation.

**Hypothèse 3 : *L'ensemble des utilisateurs doit être engagé lors de la mise en place d'un projet ERP pour en garantir le succès.***

Nous avons étudié cette hypothèse en interrogeant les utilisateurs sur leur implication dans le projet ERP, ainsi que leur perception des limites de l'outil.

Grâce aux différents entretiens, nous pouvons affirmer que l'entreprise « respecte » la théorie en intégrant des *key user* à chaque étape du développement de l'ERP. Cependant, ils ont également révélé de grosses lacunes concernant la formation des nouveaux arrivants à l'utilisation de l'outil. Cela engendre des problèmes relativement fréquents pour les utilisateurs et les incite à contourner l'outil officiel, notamment avec Excel.

Cette hypothèse est particulièrement confirmée, puisque l'étude montre que la non-implication des utilisateurs provoque des erreurs, mais que ce n'en est pas la seule raison.

## **Conclusion**

Il ressort de la littérature concernant les ERP que ce progiciel est à l'origine de grandes attentes de la part des organisations. En effet, dès leur création, les ERP ont fait face à un certain engouement de la part de tout type d'organisation. Ainsi, de tels outils devraient permettre aux entreprises de réaliser des réorganisations organisationnelles, à la fois quant à leur structure et leurs processus ; mais ils leur permettent également de définir une nouvelle vision organisationnelle et les objectifs qui s'y rattachent, et soutiennent l'entreprise dans l'atteinte de cette vision. Par ailleurs, la littérature démontre que les ERP, grâce à ces différents apports organisationnels et les apports économiques, soutiennent la stratégie des entreprises. Ils devraient alors permettre aux entreprises d'acquérir des avantages compétitifs leur offrant une position concurrentielle intéressante sur leur marché. Mais la littérature affirme également que l'ERP soutient la stratégie en ce sens qu'il représente un outil d'aide à la décision utilisé à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, grâce aux différentes œuvres présentées, nous savons que l'implication des utilisateurs dans le développement de tels outils joue un rôle très important dans leur concrétisation et leur succès.

Notre mémoire de recherche sur les enjeux liés aux ERP pour les organisations a été réalisé à partir de sept entretiens semi-directifs. L'ensemble de ces entretiens a été réalisé auprès de collaborateurs de l'entreprise EADS Sogerma, filiale à 100% du Groupe Airbus. Nous avons ainsi interviewé le Responsable contrôle de gestion, le Directeur des achats indirects, le Directeur de la comptabilité, un Chef de projet informatique, un Contrôleur de gestion BU, un responsable de ligne et un ouvrier de production. Le choix de cette entreprise était intéressant puisqu'elle fonctionne en environnement ERP depuis 2007 et les utilisateurs possèdent donc déjà un certain recul sur cet outil. Nous avons ainsi pu observer que les ERP avaient bel et bien un impact sur l'organisation de l'entreprise, à la fois sur sa structure propre et sur les processus qui la composent.

Toutefois, cette enquête nous a permis de relativiser l'intérêt stratégique des projets ERP. De fait, ces outils intégrés interviennent bien comme support à la stratégie de l'entreprise, en permettant un suivi des délais, de la qualité, etc., en encourageant le travail en collaboration et en encourageant l'innovation. Cependant, il nous est apparu que l'ERP en tant qu'outil d'aide à la décision n'était pas encore une cause acquise. Ainsi, le degré d'intégration et les possibilités actuelles de l'outil au sein de l'entreprise ne permettent pas aux collaborateurs, en dehors des fonctions de conseils tels que le contrôle de gestion, ou des fonctions managériales, de prendre plus facilement des décisions.

Enfin, l'analyse du terrain a clairement mis en évidence l'importance de l'implication des utilisateurs en environnement ERP. En effet, au sein de l'entreprise observée, les utilisateurs ont été directement impliqués dans la phase projet et développement de l'outil. En revanche, nous avons pu voir au cours des différents entretiens qu'il existe un certain nombre de lacunes concernant la formation des nouveaux arrivants. Chacun de nos locuteurs a mis en avant les problèmes qui y sont liés, à savoir une utilisation que partielle de l'outil, des biais dans l'utilisation pouvant conduire à des bugs du système, ou encore un rejet de l'outil et son contournement via des logiciels officieux.

Cette étude nous a par conséquent permis d'identifier un certain nombre d'enjeux managériaux liés à la mise en place de tels outils. Ainsi, une contribution importante à l'évolution de l'outil et de son utilisation pourrait passer par une prise de conscience du Top Management de l'importance de la communication au sujet du projet, de l'implication des utilisateurs et de la mise en place de formations systématiques. De fait, cela représenterait nécessairement un investissement pour l'entreprise mais pourrait permettre le succès d'un certain nombre de projets ERP, évitant ainsi la perte de plusieurs millions d'euros.

Par ailleurs, il est important dans de tels projets de comprendre les phénomènes psychologiques et sociaux afin d'éviter la réticence au changement des utilisateurs. Ainsi, faire comprendre aux utilisateurs que l'outil ne va pas les remplacer, ni les aliéner, pourrait également contribuer aux succès des projets ERP.

Enfin, il serait intéressant de réaliser une étude quant à l'utilisation intensive de logiciels tels qu'Excel, afin de comprendre les raisons de cette omniprésence, ainsi que les risques que cela présente pour l'entreprise, et les solutions qui permettraient de combler ce « besoin » de passer par Excel dans de nombreuses tâches du quotidien.

# Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien EADS Sogerma

Annexe 2 : Retranscription des entretiens

## **Annexe 1 : Guide d'entretien EADS Sogerma**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 1 heure.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

---

## **Phase d'introduction**

### **Présentation de la personne interrogée et de l'entreprise**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation professionnelle, parcours...
- 2) Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? Son chiffre d'affaire ? Son nombre de salarié ?
- 3) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

## **Phase de centrage**

### **Comment l'interrogé perçoit-il l'ERP ?**

- 1) Selon vous, à quoi sert un ERP ?
- 2) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?
- 3) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

## **Phase d'approfondissement**

### **L'interrogé et le système d'information**

- 1) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?
- 2) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?
- 3) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?
- 4) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

### **Le système d'information et les tâches de l'interrogé**

- 1) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

- 2) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?
- 3) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?
- 4) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

### **Accompagnement dans l'utilisation de l'ERP**

- 1) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?
- 2) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?
- 3) Considérez-vous avoir été accompagné et informé :
  - pendant la phase de projet de l'ERP ?
  - pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
  - dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
  - lors de l'amélioration de l'ERP ?

### **Phase de conclusion**

#### **Améliorations potentielles de l'ERP**

- 1) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?
- 2) Rencontrez-vous parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?
- 3) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

A présent notre entretien est terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre participation à cet entretien, Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

## **Annexe 2 : Retranscription des entretiens**

### **Retranscription 1 – Responsable Contrôle de Gestion Central**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 30 minutes.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

---

### **Phase d'introduction**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation, parcours professionnel...

« Moi je suis ingénieur et j'ai également fait une année de formation en commerce et finance, donc j'ai une double compétence qui m'a ensuite amené rapidement sur des postes de contrôleur de gestion opérationnel, qui me permettaient de jongler avec ces deux compétences. Puis après j'ai travaillé dans l'automobile à l'étranger, en Allemagne ; et ensuite, au fil des opportunités je suis arrivé sur des postes à connotation plus financière qu'opérationnelle, donc sur des postes de directeur financier, notamment dans le tourisme et ensuite dans l'ingénierie. Et donc ensuite je suis arrivé chez Sogerma il y a de cela un an, en tant que responsable du contrôle de gestion. »

- 2) Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? Son chiffre d'affaire ? Son nombre de salarié ?

« Donc la Sogerma est une société qui travaille dans l'aéronautique, qui fabrique des aérostructures, des sièges de cabine ou de pilote et également des voilures – des ailes – d'avions ATR. On est une filiale 100% Airbus, on a un chiffre d'affaires de 450 millions d'euros. En nombre de salariés, il y a environ 1000 personnes. »

- 3) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

« Mon rôle est de manager l'équipe de contrôleurs de gestion qui est décomposée en deux parties : une équipe plutôt centrale qui gère toutes les problématiques centrales d'immobilisations, de taux horaire, de coefficient d'approvisionnement, et une autre équipe qui est plutôt centrée

opérationnel, donc qui est en lien avec les opérationnels de chacune des *Business Units* et qui suit le chiffre d'affaires et les niveaux de marge des *Business Units*. »

## Phase de centrage

4) Selon vous, à quoi sert un ERP ?

« Pour moi un ERP ça sert principalement à communiquer entre services, à assurer que tous les services aient le même niveau de communication et avoir une communication pratiquement instantanée. Et derrière ça, cela permet d'organiser et donc de structurer l'entreprise. »

5) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?

« SAP c'est un ERP qui est assez classique ; pourquoi assez classique ? Parce que c'est l'un des plus gros acteur du marché qui a un système qui n'est pas très ergonomique mais qui est quand même très puissant puisqu'il permet de traiter des très très très grandes bases de données. C'est un outil qui a l'avantage d'être très puissant donc qui a l'avantage de traiter énormément de choses, d'avoir beaucoup de modules donc de pouvoir se déployer sur tous les services de l'entreprise, aussi bien la logistique que la finance, que les achats, que les RH, donc qui permet vraiment de compiler tous les services de l'entreprise, mais par contre qui a la problématique d'être un peu lourd, donc qu'il est difficile de faire évoluer vers des spécifications plus liées à l'entreprise ou à l'activité de l'entreprise. »

6) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

« Oui. C'est un élément moteur de la structuration de l'entreprise et donc qui dit structure de l'entreprise, dit stratégie de l'entreprise. L'ERP s'est adapté à la stratégie. Pour exemple, nos filiales. Quand je suis arrivé il y a un an et demi, les filiales fonctionnaient indépendamment de Sogerma – Sogerma a trois filiales : une au Maroc, une à Bordeaux et une au Canada – et donc comme elles étaient indépendantes de Sogerma, elles ne disposaient pas de SAP. La stratégie, depuis un an, du groupe est de faire converger ces filiales dans Sogerma et de les impliquer beaucoup plus dans le processus de production de Sogerma. Comme par hasard, SAP vient d'être déployé dans un premier temps, au Maroc. C'est-à-dire que c'est un outil qui supporte la stratégie de faire converger les filiales dans Sogerma pour les intégrer beaucoup plus, voire comme des ateliers déportés ou des antennes commerciales, par exemple sur le territoire Nord-Américain. »

## Phase d'approfondissement

7) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?

« On ne peut pas ne pas avoir d'ERP. Il y a trop de personnes, trop de services, on est obligé d'avoir un ERP pour structurer l'information dans l'entreprise. »

8) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?

« Je n'étais pas présent à ce moment-là. Le déroulement, de ce que je peux en dire, c'est que notre actionnaire Airbus dispose du même outil, donc je pense que ça a orienté le choix de cet outil SAP. Après, on l'a développé avec une solution vraiment autonome vis-à-vis de notre actionnaire ; c'était une volonté du management de l'époque et également de l'actionnaire, puisque le futur de Sogerma n'était pas clair – à savoir s'il restait dans le groupe Airbus ou pas. Après sur la mise en place de SAP je n'en sais pas vraiment plus. »

9) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?

« Non, non, non, pour moi c'est vraiment multi-activités, multi-supports. Alors après c'est sûr qu'il y a des services qui s'en servent peut-être un petit peu plus que d'autres, mais pour moi c'est vraiment tous les services de l'entreprise. »

10) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

« Je réfléchis mais je crois que non. Non, j'ai toujours travaillé avec des ERP, ça a souvent été SAP, et sinon ça a été Qualiatic, un ERP français. Il y a des grosses différences entre les deux. La configuration est complètement différente et l'ergonomie est complètement différente. Qualiatic est plus intuitif et beaucoup plus ergonomique que SAP. Mais par contre au niveau traitement de bases de données j'ai l'impression que SAP est quand même beaucoup plus puissant. Par contre, le principe reste le même : c'est une agglomération de différents modules et les entreprises choisissent d'avoir le module comptable, le module contrôle de gestion, le module RH, le module approvisionnement, le module logistique... Ca dépend ensuite des secteurs d'activité. Par exemple, dans mon précédent poste, j'étais dans l'ingénierie qui est une activité de services, donc tout l'aspect logistique on n'en a pas besoin. »

11) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

« Ca permet de fiabiliser l'information qui nous arrive, de pouvoir tous partager la même information et puis de travailler pratiquement en temps réel. »

12) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?

« Oui, il manque juste quelque chose qu'on est en train de mettre en place et qui s'appelle le BW de SAP qu'on traite via Business Object qui permet de sortir des bases de données de SAP directement des reportings que l'on peut préétablir. Ca on est encore en train de le développer, on a du mal à le développer aussi vite qu'on le souhaiterait. On devait le développer en un an, mais là ça fait déjà un an et on a encore du mal à atteindre notre objectif. C'est là où on voit l'aspect un peu

lourd de SAP, Business Object a du mal à aller chercher dans SAP les bonnes informations pour ressortir exactement ce qu'on demande. »

13) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?

« Oui, même si je n'étais pas là au moment de l'implémentation de l'ERP, je pense qu'il a fait évoluer l'organisation de l'entreprise. Par contre, je ne pense pas que cela ait fait évoluer la place du Responsable Contrôle de Gestion. Je pense que quand une équipe devient conséquente, il y a toujours besoin d'un manager pour orchestrer tout ça, pour pas que ça impacte trop le directeur de service au-dessus. Après c'est plus dans le management de cette équipe, il faut revoir un peu les procédures ou les méthodes de travail de l'équipe pour qu'on utilise pleinement l'outil et que tout le monde l'utilise au même niveau de ses possibilités. C'est un peu mettre en place un système de best practices »

14) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

« Oui, oui clairement. Pourquoi ? Parce qu'on a tout de suite l'information, avec un très grand niveau de fiabilité, donc de cette information on peut tout de suite décider de choses à faire ou à ne pas faire. C'est vrai à tout niveau de management puisque je pense par exemple notamment aux approvisionneurs qui utilisent énormément SAP pour savoir combien de pièces ils ont en stock, combien ils doivent en commander... Ils regardent dans la base s'ils ont des pièces disponibles et tout de suite ils peuvent voir dans la base s'ils ont besoin de passer une commande. Donc c'est un outil de prise de décisions qui est très, très fort. »

15) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?

*(Non concerné)*

16) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?

*(Non concerné)*

17) Considérez-vous avoir été accompagné et informé :

- pendant la phase de projet de l'ERP ?
- pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
- dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
- lors de l'amélioration de l'ERP ?

« Les deux premières questions ne me concernent pas. Par contre, je n'ai rien eu dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP et je trouve que c'est un peu dommage, surtout que SAP est un outil un peu compliqué puisqu'on l'utilise via des transactions ; soit on connaît cette transaction, soit on ne la connaît pas. Donc ce serait quand même bien d'avoir une formation sur le nom des transactions à utiliser dans le cadre de son poste, et moi je n'en ai pas eu, donc j'avance à petit pas. Il n'y a rien qui existe à ce sujet, c'est un peu dommage. Je pense qu'il n'y a rien qui existe à ce sujet parce qu'en fait chaque service utilise des transactions différentes, chaque service a des besoins différents, donc ce n'est pas forcément à l'informatique de recenser les besoins de tout le monde et de les mettre par écrit, après est-ce que c'est le rôle de la qualité... ? Oui ? Non ? Je pense que

l'entreprise a décidé de laisser chaque service s'organiser. Moi je suis arrivé à une position où ce serait à moi de le mettre en place, mon prédécesseur aurait dû me former, mais comme je n'avais pas vraiment de prédécesseur je n'ai rien eu... Donc ça va être à moi de le mettre en place au fur et à mesure. On est en train de mettre en place un formulaire de fonctionnement interne du contrôle de gestion qui permet d'expliquer un peu les différentes procédures qu'utilisent les contrôleurs de gestion dans l'entreprise pour réaliser les clôtures ou aller chercher les différentes informations. Dans le cadre de cette procédure, on notera les transactions SAP utilisées et ce qu'elles permettent d'obtenir comme informations, ce qui permettra aux gens qui travaillent dans la finance de pouvoir utiliser ces méthodes de travail.»

« Pour ce qui est de l'amélioration de SAP, ça se fait généralement plus par les utilisateurs que par une volonté de l'informatique ou de l'entreprise d'améliorer l'ERP. En fait, c'est plutôt des demandes ponctuelles que le service financier a fait à l'informatique pour améliorer le système et avoir l'information qu'on souhaitait et qu'on n'arrivait pas à avoir. Pour certaines demandes on est rapidement entendus, je pense qu'elles sont plus faciles à mettre en œuvre, quelques fois il y a une obligation, par exemple pour une clôture on a parfois besoin d'un reporting des anomalies ou de corriger certains fonctionnements – et là ça vient de l'opérationnel donc c'est obligatoire et l'informatique se met rapidement dessus. Après, plus pour des études internes de la finance qui n'ont pas vraiment de justification opérationnelle, c'est quelque fois un peu plus compliqué d'avoir ce développement. »

## Phase de conclusion

18) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?

« Oui, une des problématiques de l'utilisation de l'ERP – et de SAP entre autres – c'est que c'est pas très ergonomique et donc il est difficile d'accès. Il fonctionne par transactions donc il faut connaître le nom de ces transactions. Une fois qu'on le connaît, il est facile d'utilisation. La problématique c'est, du fait qu'il ne soit pas très ergonomique, on se cantonne généralement à ce qu'on connaît dans SAP et on ne va pas chercher à « creuser » dans l'outil. C'est ce qui est un peu dommage dans SAP, c'est que rapidement les gens ont des schémas de fonctionnement, utilisent les transactions qu'ils connaissent et ils ne font plus qu'utiliser cette transaction et ne vont pas chercher une transaction en parallèle qui pourrait leur apporter 100% des informations dont ils ont besoin alors que celle qu'ils utilisent ne leur apporte que 80%. En bref, les difficultés sont plutôt fréquentes, je dirais une à deux fois par semaine. Ou je me dis « Tiens, on pourrait faire ça... », « Tiens, ça ce n'est pas terrible... ». »

19) Rencontrez-vous parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?

« De toute façon, l'autre outil par excellence du financier c'est Excel. Quelques fois oui, SAP c'est quand même une grosse base de données, donc quelques fois on exporte des informations et on a besoin de les retraiter sur Excel. C'est souvent ce qui se produit. Quelque fois c'est un petit besoin ponctuel qui fait qu'il n'y a pas besoin de développement de SAP sur ce sujet-là qui est donc traité rapidement via Excel ; soit c'est parce qu'on veut le mettre en œuvre via BW Business Object et que c'est quand même compliqué à mettre en place. »

20) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

« Moi, SAP, je l'ai vu surtout dans l'industrie et je pense que c'est un outil qui est très bien pour l'industrie. Je pense qu'il y a différents types d'ERP et en fonction du secteur d'activités de l'entreprise il vaut mieux utiliser tel ou tel ERP. Mais SAP convient très bien à l'industrie. »

Notre entretien est désormais terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre contribution à mon mémoire. Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

## **Retranscription 2 – Contrôleur de Gestion Business Units**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 30 minutes.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

---

### **Phase d'introduction**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation, parcours professionnel...

« Je suis contrôleur de gestion, je suis entré dans la société en 1978. Après un parcours à l'industrie, je suis passé par plusieurs métiers : bureau d'études, bureau technique, diverses missions à l'étranger et en France, après je suis passé à l'ordonnancement, de l'ordonnancement je suis passé à la gestion de contrôleurs de vols, puis je suis passé à du contrôle de gestion d'unité et de réparation d'équipements aéronautiques, puis je suis passé à du contrôle de gestion de fabrication de pièces et de l'ATR. »

- 2) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

« Aujourd'hui, je suis contrôleur de gestion de l'activité qui se passe à Bordeaux, donc essentiellement l'activité ATR plus une activité de *Kitting Cargo*. Mon rôle c'est le suivi des taux horaires, des dépenses sur centres de coûts et de l'activité ATR à proprement parlé, de l'affaire, donc suivi des temps, suivi des coûts, des dépenses et des coûts d'achat. »

### **Phase de centrage**

- 3) Selon vous, à quoi sert un ERP ?

« Un ERP ça doit servir à programmer les besoins, non ? C'est vaste, l'ERP ! Pour moi, c'est un outil de gestion, un outil de base de données, qui rassemble toutes les données de l'entreprise, qui sont les mêmes pour tout le monde au moins – indépendamment des fichiers Excel bien sûr ! »

4) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?

« Pour moi, ça va très bien. Peut-être certains détails qu'on n'arrive pas à voir, puisqu'à chaque fois qu'on veut faire des modifications c'est toujours difficile à faire. L'informatique nous explique qu'il y a toujours un coût de développement, donc il y a un petit manque de souplesse qu'on risque de retrouver avec Business Object maintenant... »

5) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

« Oui, je pense, dans la mesure que c'est un outil d'aide à la décision. »

## Phase d'approfondissement

6) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?

« Disons que pour gérer toutes ses affaires, c'était essentiel. On ne pouvait pas gérer, avant on avait plusieurs systèmes qu'on appelait « Bulle » et c'était complètement dé-corrélé de la partie finance. Il y avait une gestion technique et à côté une gestion finance. Aujourd'hui, les deux données sont au même niveau. Donc c'est interactif, ce qui n'était pas le cas à l'époque. »

7) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?

« Pas trop mal en fin de compte. On avait des a priori sur certaines personnes – les anciens – qui n'avaient pas l'habitude de travailler avec ces nouveaux outils, mais je pense que ça s'est très bien passé. Il y a eu pas mal de formations et les gens se sont bien appropriés l'outil. »

8) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?

« Non, toutes les fonctions je pense. Alors, on n'a pas tout dessus, je ne pense pas, parce que les ressources humaines sont gérées à part, mais autrement, tout le monde. »

9) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

« Oui, mais alors il y a longtemps ! A l'époque, je faisais le suivi des contrôleurs de vols, mais c'était plus ou moins du contrôle de gestion. Mais sans ERP, ça n'avait rien à voir ! En fin de compte, on faisait éditer des listings par l'informatique et à côté on traitait ces listings sur Excel. C'était sur « Bulle », en fait c'est des données que tu demandais au gros serveur et on te sortait ça sur du papier. »

10) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

« Ah mais c'est une aide, c'est un outil indispensable aujourd'hui ! Aujourd'hui, on ne saurait pas revenir en arrière, à moins de ressortir le boulier. »

11) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?

« Non, c'est jamais optimal. Il faudrait refaire des formations de temps en temps, et puis redécouvrir certaines choses je pense. »

12) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?

« Je pense que l'organisation de l'ERP est calquée sur l'organisation de l'entreprise puisqu'il fonctionne par centre de profit et c'est l'organisation de l'entreprise. C'est le reflet de l'entreprise. Mais en fin de compte, je pense que l'entreprise et l'ERP ont évolué en même temps. On a redécoupé l'entreprise en centre de profit et on a utilisé cette organisation pour le développement de l'ERP. Par contre, ça n'a pas du tout fait évoluer la place du contrôleur de gestion à mon avis. »

13) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

« Oui, puisque je peux analyser rapidement. J'ai des données en temps réel, donc je peux les analyser rapidement et prendre les bonnes décisions. »

14) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?

« Oui, puisqu'en fin de compte, l'ERP SAP a été implanté à l'époque de « la grande Sogerma », avant la cession de l'activité de maintenance, en 1999. Donc j'ai vécu la première mise en place à Bordeaux en 1999 et la deuxième mise en place ici à Rochefort en 2007. »

15) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?

« Non, à certains tests, mais pas au développement. Mais je sais qu'un des contrôleurs de gestion a été détaché pour participer à temps plein au développement de l'ERP. »

16) Considérez-vous avoir été accompagné et informé :

- pendant la phase de projet de l'ERP ?
- pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
- dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
- lors de l'amélioration de l'ERP ?

« Oui, pendant les phases de projet et d'implémentation, chaque semaine on venait faire un tour à Rochefort pour suivre l'évolution. Comme je l'ai dit précédemment, on a eu des formations sur l'ERP, par métier. Mais je pense qu'il n'y a eu des formations qu'au début. C'est ce qui manque d'ailleurs : quand il y a un nouvel arrivant, il n'y a pas de formation. C'est seulement du bouche à oreille, mais on ne reprend pas la formation basique. C'est ce qui manque dans l'entreprise. Pour ce qui est de l'amélioration de l'ERP, j'ai été impliqué seulement ponctuellement quand on a changé de version. »

## Phase de conclusion

17) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?

« Oui, bien entendu, il y a toujours des petits problèmes. On remonte des anomalies de temps en temps. Mais on contourne toujours, on prend une solution temporaire, mais on n'est jamais vraiment bloqué. »

18) Rencontrez-vous parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?

« On travaille toujours en parallèle avec Excel. Pour moi, c'est indispensable Excel. C'est un outil indispensable à côté. »

19) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

« Je pense que les principales difficultés rencontrées dans l'utilisation de l'ERP sont en grande partie dues au manque de formation des utilisateurs. Il n'y a pas de formation officielle aux nouveaux arrivants, la formation est finalement diluée. En fait, A explique ce qu'il connaît à B, qui l'explique à son tour à C... Au final, on perd une grande partie de l'information et on transmet parfois des mauvais usages. Les gens ne sont, pour la plupart, pas conscients que leur action impacte le travail de nombreuses autres personnes dans l'entreprise. Et c'est encore pire pour les « cols bleus », qui l'utilisent nettement moins que nous. Parfois également, il y a trop d'informations affichées à l'écran et l'utilisateur se perd, ne trouve pas ce qu'il recherche et se démotive. L'idéal serait de mettre en place des accès particuliers par corps de métier où les transactions et les informations disponibles seraient limitées en fonction des besoins « classiques » de la fonction. »

Notre entretien est désormais terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre contribution à mon mémoire. Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

### **Retranscription 3 – Directeur de la comptabilité**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 30 minutes.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

---

#### **Phase d'introduction**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation, parcours professionnel...

« Je suis le directeur de la comptabilité. Je suis diplômé d'expertise comptable. J'ai à peu près une vingtaine d'expériences, les premières en cabinet d'audit et d'expertise comptable – à peu près 5 années en cabinet – puis ensuite j'ai rejoint le monde de l'entreprise, en commençant par les laboratoires pharmaceutiques, ensuite l'automobile et enfin l'aéronautique. Je suis à Sogerma depuis 7 ans maintenant. »

- 2) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

« Alors parmi mes responsabilités il y a la comptabilité aux normes françaises et internationales, la consolidation du groupe Sogerma, les affaires courantes de fiscalité et le reporting à destination d'Airbus. Je suis également en charge du management de l'équipe comptable. »

#### **Phase de centrage**

- 3) Selon vous, à quoi sert un ERP ?

« Alors, à quoi sert un ERP ? Pas à embêter les salariés... Un ERP, comme son nom l'indique, c'est intégré, donc c'est un logiciel qui couvre toute l'entreprise. Il y a des interférences positives entre les fonctions, donc une personne qui va avoir une action sur SAP dans une fonction donnée aura une incidence sur l'ensemble ou presque des autres fonctions. Donc c'est ça pour moi un ERP. Ça

permet de simplifier les processus et puis d'avoir des reportings qui sont intéressants, on peut remonter toute la chaîne d'informations. On peut suivre la piste d'audit, c'est-à-dire par exemple pour une charge qui a été comptabilisée, on peut remonter jusqu'à la commande initiale voire jusqu'à l'action des achats qui a généré cette commande. »

4) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?

« Bien, très bien ! Excellent ERP, qui demande toujours à être amélioré, comme tous les ERP je crois. Il y a le standard ERP, qu'on retrouve dans d'autres fournisseurs que SAP. Mais les standards ne sont pas toujours adaptés à l'entreprise, donc il faut développer les spécifiques, adapter les standards. Il faut une perpétuelle amélioration puisque l'entreprise bouge aussi donc il faut adapter le logiciel, plutôt que l'inverse. »

5) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

« Oui. Stratégie c'est peut-être un grand mot mais oui, c'est un outil qui permet malgré tout qui permet d'avoir une vision sur l'actualité. On essaie aussi de développer des outils de prévisionnel – gestion des stocks entre autres – on essaie d'utiliser l'outil pour des prévisions. Aujourd'hui on est plutôt calé sur de l'actu, on constate. Mais ça participe aussi à la stratégie. On sort des indicateurs... Souvent, la difficulté, c'est que la stratégie est décidée par le PDG, le Comex, et il faut composer avec l'outil : baisse des stocks, cash... Là tu fais avec les ressources et l'outil que tu as entre les mains et ce n'est pas toujours évident. »

## Phase d'approfondissement

6) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?

« Pour faire comme les autres... ? Non, mais la complexité des processus fait qu'il faut avoir un logiciel qui tient la route pour éviter les risques, avoir un contrôle interne efficace, éviter les interfaces dans tous les sens et les difficultés qui vont avec. Après, c'est souvent aussi issu de la volonté du Groupe dans son ensemble. Alors est-ce que, à un moment, EADS a eu la volonté que toutes les filiales passent sous SAP ? Je pense que c'est en général comme ça que ça se passe. »

7) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?

*(Non concerné)*

8) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?

« Non... Généralement ce que l'on voit dans SAP c'est déjà le module FI qui est forcément déployé – en général – en priorité. Après c'est les modules annexes mais bon... On peut faire sans. Après, plus on le déploie sur l'ensemble des fonctions, plus on gagne en intégration. »

9) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

« Oui. Avec un ERP on évite d'avoir des interfaces entre les différents logiciels. Après, moi je vois surtout les interfaces ; il y a aussi un pendant c'est le contrôle interne au sens large. C'est-à-dire que c'est toujours cette piste d'audit, on est capable de retracer un flux, de savoir qui a fait quoi, quand, comment, à quelle heure... C'est cette capacité de garder en mémoire l'ensemble des informations. C'est positif de ce point de vue-là de travailler sous ERP. Après certains diront que c'est complexe – c'est vrai, il faut s'approprier l'outil. Bien souvent, les gens travaillent sur leur partie à eux sans mesurer vraiment les impacts que ça peut avoir, parce qu'ils n'ont pas le temps ou parce que ce n'est pas leur job. Des fois, ça peut être intéressant d'avoir une vision très globale, après c'est tellement compliqué qu'une personne dans l'entreprise ne sait pas vraiment comment ça marche globalement – on ne va pas demander à tous les salariés de savoir comment ça marche. D'où ces interconnexions dans SAP et sa fonction d'intégration qui doit être très bien pensée. »

10) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

« Du temps réel. C'est ce que je vois en priorité. Il y a une différence entre une situation avec et sans ERP dans la capacité qu'on a à travailler en temps réel. Bien souvent, quand il n'y a pas d'ERP, pour avoir par exemple le chiffre d'affaires – imaginons qu'on ait un logiciel de vente qui n'est pas interfacé de façon quotidienne – on n'a pas cette information en temps réel. Moi, à un instant T, je peux avoir le niveau de mes stocks, de mon chiffre d'affaires... Ça change dans le quotidien par rapport à une société qui n'a pas d'ERP. Après, moi, dans ma fonction je n'utilise pas l'aspect reporting. Le Groupe utilise un module de reporting, mais je dirais qu'il n'y a pas d'interconnexion, ce n'est pas intégré. Donc on perd en efficacité à ce niveau-là. Voilà, pour ma fonction, l'ERP c'est joli, ça traite des gros volumes, on est capable de faire des extractions, mais ça n'a pas vraiment changé mon travail au quotidien. La compta reste la compta, c'est même à la limite plus rigide, il y a moins de souplesse que dans un logiciel qui n'est pas un ERP. On perd en souplesse, de mon point de vue. »

11) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?

*(Non réponse)*

12) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?

« Sans doute. Normalement on devrait adapter SAP aux flux de l'entreprise, mais il arrive parfois que ce soit l'inverse. On doit adapter les flux de l'entreprise aux flux de SAP parce qu'on ne sait pas faire dans SAP. Ça c'est embêtant. »

13) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

« A mon niveau, il n'y a pas vraiment de prise de décisions liée à l'ERP. »

14) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?

*(Non concerné)*

15) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?

*(Non concerné)*

16) Considérez-vous avoir été accompagné et informé :

- pendant la phase de projet de l'ERP ?
- pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
- dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
- lors de l'amélioration de l'ERP ?

« Je n'ai pas vécu le projet et l'implémentation de l'ERP chez Sogerma. Enfin, juste la fin. A mon avis, chez Sogerma, on a manqué de cette partie, parce qu'en plus on était en restructuration. Chez Sogerma, c'était compliqué, parce qu'on a basculé l'établissement de Rochefort sur SAP dans un environnement social extrêmement tendu. Normalement, un projet tel que SAP doit déjà se faire dans un contexte qui soit le plus sain possible, mais je crois que ça n'a pas été le cas chez Sogerma. Après, là, au Maroc, on a implanté SAP et ça s'est bien passé, les équipes ont travaillé ensemble et à ma connaissance ça s'est plutôt bien passé. On les accompagne encore, voilà c'est des ressources, c'est toujours pareil. Il y a un temps d'adaptation et il faut le prévoir. Il faut être capable de l'évaluer et le prendre en compte. On n'en a jamais assez à mon avis mais à un moment il faut dire stop, à un moment donné il faut détacher la ceinture et les bretelles, il faut bien se lancer. C'est comme le saut à l'élastique, à un moment il faut sauter ! »

« Pour ce qui est de l'apprentissage, je n'ai pas du tout été accompagné quand je suis arrivé à ce poste : ni formation, ni livret... Juste une formation au poste. Après, encore une fois, je suis arrivé dans une période un peu spéciale. Aujourd'hui il n'y a pas à ma connaissance de politique d'entreprise pour dire « Voilà, tu es nouveau, tu suis une formation SAP... ». C'est toute la difficulté, c'est-à-dire que c'est complexe, donc c'est difficile de mettre en œuvre une formation cadrée, standardisée. Ce qu'il faudrait, qui est prévu je crois, c'est que chacun fasse une vraie formation à l'intégration. Dans la réalité, on n'a jamais le temps. C'est juste une formation au poste. Par contre, pour l'amélioration de l'ERP je me sens impliqué. On a toujours des besoins, des besoins nouveaux – donc on améliore le système – et puis après on a des difficultés qu'on rencontre et là on améliore aussi le système. Ça, ça se fait forcément avec l'informatique, on peut avoir des bonnes idées, parfois on peut se débrouiller un peu seul, mais on a souvent besoin d'un expert informatique, soit qui fait des développements, soit qui nous aide à aller au bon endroit. Il y a pas mal de demandes, il faut mettre des priorités, en fonction des demandes, des ressources, des budgets. »

## Phase de conclusion

17) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?

« Oui... On peut dire qu'il y a des difficultés au quotidien, on en apprend tous les jours ou on met le doigt sur des difficultés tous les jours. Peut-être pas à mon niveau mais dans les équipes, dans mon équipe tous les jours il y a un problème. Mais un problème qui n'est pas toujours lié à l'ERP, mais à son utilisation, à la lourdeur du lissage... C'est lié à l'outil mais c'est aussi notre faute s'il y a tant d'objets analytiques ouverts sur le système et donc c'est notre faute si ça patine... Donc voilà il y a toujours des bugs, c'est la vie de l'ERP. L'outil est perfectible – on pourrait se dire « ça devrait pas » - mais il est perfectible sur certains sujets. C'est ce qui fait son intérêt aussi... »

18) Rencontrez-vous parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?

« Non, pas vraiment... »

19) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

« L'ERP c'est un incontournable de nos jours. Je crois que toutes les grosses boîtes se tournent vers un ERP, que ce soit SAP, Oracle, People Soft, SAGE... Moi, quand je recrute quelqu'un, c'est vraiment un plus que cette personne ait une connaissance SAP. Ce n'est pas comme Apple, ce n'est pas intuitif, il y a un langage SAP et le temps de se l'approprier pour quelqu'un qui ne l'a jamais vu... »

Notre entretien est désormais terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre contribution à mon mémoire. Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

## **Retranscription 4 – Directeur des achats indirects**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 30 minutes.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

---

### **Phase d'introduction**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation, parcours professionnel...

« Donc moi je suis responsable des achats indirects – ou hors production, ça dépend comment on les appelle mais ici c'est plutôt hors production – et responsable logistique. Les achats indirects c'est l'achat de toutes les prestations et fournitures qui ne volent pas sur un avion. Donc ce n'est en aucun cas les pièces qu'on vend à nos clients – ça, ce sont les achats dit série qui s'en occupent – mais ce sont les machines, les prestations intellectuelles, la communication, le marketing, l'infrastructure, la maintenance, tout ce qui va autour... Notre plus grosse commodité c'est les achats de prestations intellectuelles, donc tout ce qui est bureau d'études, essais... et ensuite les investissements en moyens industriels. On achète aussi l'informatique, donc en l'occurrence si on avait acheté un nouvel ERP ce serait chez moi. Mais là on le fait parce qu'en fait il y a toujours des développements. On est en relation avec les gens de chez SAP, on achète des licences... »

« Au niveau de ma formation, je suis ingénieur Art et Métiers, j'ai fait toute ma carrière dans l'automobile. Je suis arrivé ici il y a 18 mois environ. Donc l'idée là – c'était plutôt bien structuré comme fonction achat – mais c'était de profiter de mon expérience en automobile qui pour le coup est vraiment une grosse machine du point de vue des achats, de son organisation, de sa structuration et de ses outils ERP et de faire évoluer notre service Achats à la Sogerma calqué sur des méthodes plutôt utilisées dans l'automobile. Donc là on a commencé à le faire, c'est ce qu'on fait là, on n'est pas encore au top parce qu'au niveau de notre ERP, il nous manque encore quelques modules. »

2) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

« Donc je suis manager, je suis responsable du département, il y a cinq acheteurs, donc moi je gère l'équipe. »

## Phase de centrage

3) Selon vous, à quoi sert un ERP ?

« Et selon vous ? Non, pour moi, ce qui est difficile, c'est d'adapter le dimensionnement de l'ERP par rapport aux besoins et notamment au juste nécessaire, parce que tu as vite fait de partir sur des usines à gaz qui ne sont pas forcément adaptées à ton besoin ou au contraire sous-dimensionnées et qui ne soient pas efficaces comme elles devraient l'être. Donc ça c'est une des difficultés. Après, l'ERP pour moi c'est un outil de soutien et support à l'ensemble de l'entreprise, dans toutes ses fonctions. Alors bon, il y en a qui le limite au *procurement*, il y en a qui le limite à la finance. Tu as tous les modules possibles et imaginables que tu peux finalement rattacher à l'ERP. »

4) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?

« Moi comme je l'ai connu d'où je viens il était vraiment globalisé, mais alors totalement, donc c'est assez facile de travailler parce que l'ERP organise ton travail puisqu'il appelle les choses, il ne laisse pas trop libre cours à la créativité. Ici, on est peut-être à 75% des tâches – en tout cas pour les Achats – qui vont être gérées par un ERP. Mais il en reste 25% où il reste des choses à faire que l'on fait pour le moment avec des outils qu'on a mis en place, des fichiers Excel... Donc nous l'idée, c'est de suffisamment s'organiser et se structurer pour qu'une fois que tu as tes processus qui sont en place, que tu as tes standards et que tout fonctionne correctement, ça soit facile de mettre en place un ERP qui colle à tes modes de fonctionnement. Et donc nous clairement, enfin au moins aux Achats hors-production, j'aimerais aller vers une automatisation complète de nos appels d'offres, de les lier aux demandes d'achats et aux commandes. Donc en gros tu gères les appels d'offres depuis ton ERP, tu vas chercher les fournisseurs dans ton panel s'ils y sont, s'ils y sont pas tu gères un module à côté de gestion de panel pour les créer facilement, les gérer, mettre les documents officiels – liasse fiscale, bilans... - dedans, tu vas les chercher, tu les rattaches à ta consultation ; sous tes consultations, tu gères toutes les itérations de consultation, éventuellement tu as un module enchères ; tu appuies sur le bouton, tu as un prix, une fourniture ou une pièce et un fournisseur ; tu appuies sur le bouton, ça génère quasi-automatiquement la demande d'achat, puis ça génère quasi-automatiquement la commande. Tu as tout l'historique, tu as tout l'enregistrement, ça c'est un avantage de l'ERP tu conserves tous les enregistrements. Et ça c'est top ! Après, le fournisseur il reçoit ça dans sa boîte mail, il a une boîte appels d'offres et une boîte commandes ; s'il est fort, il essaie d'avoir le plus fort taux de réussite possible entre le nombre d'appels d'offres qu'il reçoit et le nombre de commandes qu'il reçoit. Donc moi j'aimerais bien aller dans ce sens-là, que l'ERP soit représentatif de mes processus et m'aide dans l'automatisation des

tâches et l'enregistrement. Parce qu'une fois que tu as fait ça, tu n'as plus de dossiers papiers, tu n'archives plus tes mails... Tout est conditionné dans l'outil. »

« Ce qui est bien avec SAP c'est que c'est tellement globalisé, tu peux tellement tout gérer que de toute façon à partir du moment où tu as mis le pied dedans, tu es obligé de le développer et d'y aller à fond ! Mais je n'ai jamais utilisé d'autres ERP pour pouvoir comparer... »

5) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

« Oui, clairement oui. »

## Phase d'approfondissement

6) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?

« J'imagine... L'idée pour moi, l'ERP se justifie à partir du moment où tu atteins une taille critique, tu veux optimiser tes tâches, les automatiser, les standardiser... C'est du *lean office* quoi. Tu vois ce que c'est du *lean office* ? En gros, c'est standardiser des choses, faire la chasse à tout ce qui ne génère pas de plus-value, tout ce qui n'est pas efficace si tu veux... Donc quand tu arrives à une taille critique et que tu commences à te dire « Il faut que j'améliore ma rentabilité, il faut que je sois plus efficace, il faut que j'optimise mon rapport ressources/résultat », alors l'ERP se justifie parce qu'il te permet d'optimiser les choses et d'aller plus vite. Et puis bon ça va dans le sens du progrès... »

7) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?

(Non concerné)

8) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?

« Non. J'en ai vu qui commençait par la finance pour finir par la maintenance, d'autres qui commençait par la vente pour finir par la comptabilité... En gros, quand tu le mets en place, je pense qu'il vaut mieux le globaliser parce que c'est là où tu es le plus efficace. Après tu peux te dire « Bon, ce module-là, j'attends un peu, je l'installerai plus tard ». Mais je pense qu'il vaut mieux... Globalement, tu mets le module de base puis après tu raccroches des modules spécifiques mais en les optimisant bien à ton besoin. J'en ai trop utilisé qui sont génériques et ils ne sont pas forcément adaptés à ce que tu fais. Il ne faut pas non plus qu'ils te fassent perdre du temps. »

9) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

« Oui, j'ai déjà travaillé dans un environnement sans ERP. En fait avant d'arriver ici j'étais en expatriation à Munich pendant deux ans. A ce moment, PSA s'est rapproché de BMW pour réaliser

une *joint-venture*, ils faisaient tout ce qui était voitures hybrides. Ils ont monté une entité autonome qui s'appelait BPCE – pour *BMW Peugeot Citroën Electrification* – et donc là on est vraiment partis de zéro, on était comme une PME, on était 40 et on a fini à plus de 1000 en un an. Il a vraiment fallu partir de zéro et tout construire. Donc là pour le coup c'est bien parce que tu fais à ton idée. Là ce qu'on a fait c'est qu'on a mis en place nos *process* – comment on voulait faire les choses – ensuite on a mis en place des outils simples – formulaires de commandes, suivi des appels d'offres... tout sous Excel – et une fois qu'on a été murs à peu près sur ce qu'on voulait faire, comment ça marchait, en Allemagne ça ne marche pas forcément comme ici, on a dit « Bon, et bien on démarre le projet ERP », pour nous c'était clair c'était du SAP, mais on est allé chercher des boîtes de prestataires qui te font le développement et la mise en place de l'ERP. Ça c'était assez intéressant, mais ce n'est pas donné ! Après il faut choisir un peu tes modules, qu'est-ce que tu prends, qu'est-ce que tu fais, comment tu le fais. La mise en place devait se faire en 4 mois, quand la plupart mettent 18 mois quand ils sont très bons et 3 ou 4 ans quand ils ne sont pas mauvais. On a appuyé sur le bouton pour dire « Ok, go, on y va » et ce jour-là, PSA et BMW ont mis fin à la *joint-venture* parce que PSA s'était « maqué » avec un autre constructeur américain. Donc ça s'est arrêté. On a mis un an et demi pour le monter et en 6 mois c'était démonté. On n'est jamais passé à la phase de mise en place de l'ERP. »

10) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

« Ca dépend de ta taille. Mais quand tu es habitué à avoir un ERP, tu arrives à gérer quand tu as une masse de travail qui va bien, mais dès que tu commences à être plus dynamique, à avoir une charge – nous en l'occurrence de demande d'achats – qui devient plus conséquente, sans ERP, tu te dis « Mais comment ils faisaient avant ? ». Un ERP, ça te permet, à iso-ressources, d'engranger beaucoup plus d'activité. S'il fallait tout gérer en papier, chacun sur son truc... Et puis après tu sécurises aussi ! Tu mets tout sur ton PC, il n'y a même pas un serveur de sauvegarde ou ce que tu veux, si celui qui a ça sur son PC est malade et qu'il n'est pas là pendant 6 mois, tu as tout perdu. Alors que quand tu as un ERP qui enregistre tous tes appels d'offres... avec l'historique tu peux retrouver les choses, c'est quand même plus facile que d'aller chercher dans les archives. Une fois que tu y as goûté c'est mieux quand même... »

11) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?

« De l'ERP comme il existe aujourd'hui, sur les achats, j'ai envie de dire que oui. Après, on pourrait faire beaucoup mieux. Mais très clairement il faudrait ce module d'interfaçage, pour pouvoir automatiser les trucs, standardiser le système. Mais bon, on est en train d'essayer de le mettre en place... »

12) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?

« Je ne peux pas trop te répondre, parce que je n'ai pas assez de recul dans l'entreprise. »

13) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

« Non, enfin pas vraiment... C'est à dire que oui, dans le sens où il peut t'aider à faire des analyses pertinentes, tu vois tu fais du reporting... Si je gère un panel de fournisseurs je peux facilement faire une extraction de l'ensemble des commandes qu'ils ont eu dans l'année, de leur chiffre d'affaires... Nous, par exemple, on ne gère pas vraiment les retards dans nos livraisons. Mais si on gérait, tu pourrais éventuellement extraire un indicateur qui va bien : livrent-ils à l'heure ? Ce genre de choses... Donc après ça t'amène des éléments, effectivement, qui peuvent t'aider à décider. Moi, aujourd'hui, dans mon utilisation dans ce domaine et là chez Sogerma je dirai qu'on n'en est pas encore là. C'est plus vraiment l'outil au quotidien qui nous permet de travailler correctement, de passer de la charge, mais pas encore complètement un outil de décision tu vois. Parce qu'on n'est pas encore complètement dans l'analytique et on n'a pas encore les outils d'extraction qui sont très faciles... Mais j'espère qu'on y viendra. »

14) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?

(Non concerné)

15) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?

(Non concerné)

16) Considérez-vous avoir été accompagné et informé :

- pendant la phase de projet de l'ERP ?
- pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
- dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
- lors de l'amélioration de l'ERP ?

« Si tu veux, je le connaissais déjà, donc... Enfin après, une fois que tu connais SAP, que tu connais la philosophie de fonctionnement de la chose, c'est facile après. Et puis maintenant ça fait partie de ton métier. Ca c'est un point important, c'est-à-dire que typiquement le fait de savoir utiliser l'ERP, opérationnellement ou de savoir aussi comment ça marche, c'est une vraie compétence. Par exemple c'est ce que je peux demander à un acheteur : « Connaissez-vous SAP ? ». Si le gars il te dit non, c'est vrai que tu te dis : Bon, il faut que je le forme... Et maintenant, ça se fait rare. C'est un truc, même à l'école je ne sais pas si on vous fait des cours dessus à l'école mais bon... Ce n'est pas non plus très compliqué une fois que tu as compris le truc. C'est pas très intuitif parce qu'on n'a pas ce module-là d'interface dont je ne me souviens pas du nom. On n'a pas ce truc-là qui facilite, donc tu es obligé de faire des choses assez manuelles. »

« Pour la formation, moi je ne l'ai pas faite parce que je connaissais SAP, mais on me l'a proposée. Après on a quelqu'un chez nous qui est responsable de la méthodologie des achats. Cette personne-là m'a pris en main, m'a expliqué les processus, ce qui existe chez Sogerma, comment ça marche... Et ensuite on est allé dans le système, justement dans l'ERP, elle m'a dit : « Voilà, notre ERP, il marche comme ci, il marche comme ça, on peut faire ça, voilà qui fait quoi... ». Donc ça a été fait. Après, l'ERP il a cet avantage-là sur les achats chez Sogerma on a la particularité d'externaliser ce qu'on appelle l'*Ordering*, la création des commandes. L'ERP il permet de le faire parce qu'en fait toutes les demandes d'achats passent par le circuit de validation, une fois qu'elles sont validées après il faut les transformer en commandes. Ca c'est externalisé à une boîte qui s'appelle Synergie, c'est un *Process Center* qui utilise des gens qui ont des handicaps, qui peuvent

tout à fait travailler sur un ordinateur mais pas forcément bien se déplacer, et ces gens-là nous passent toutes les commandes. Et si tu n'étais pas sous ERP tu ne pourrais pas faire ça. Ils ont un accès SAP à distance sécurisé et ils font toutes nos commandes. »

« Pour ce qui est de l'amélioration de l'ERP on est impliqué parce qu'on est en train de le faire pour toute la partie Transports parce que ce n'était pas pratique du tout. Si tu n'es pas l'hyper-spécialiste dans le module Transports, tu n'y arrives pas. Donc là on est en train de le simplifier, de le modifier ; on vient de finir le cahier des charges et là on va essayer de trouver un prestataire – c'est au budget - pour développer un module Transports plus optimisé, avec une interface qui va bien. On a un prestataire de transports qui gère tous nos transports et un autre qui gère tous nos magasins et on va interfacier l'ERP avec leurs systèmes à eux pour que ça discute et que ça aille mieux qu'aujourd'hui. Donc ça on est en train de l'optimiser. Après, sur les achats, sincèrement non, là pas vraiment. L'idée c'est de basculer sur ce qu'on appelle les e-consultations, le e-business, c'est-à-dire gérer tes consultations en ligne et les rapprocher. Tu vois, là tu rentres dans le monde de la modernité si tu fais ça. Il y en a beaucoup qui font ça maintenant et c'est vrai que c'est pas mal. »

## Phase de conclusion

17) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?

(Non réponse)

18) Rencontrez-vous parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?

« Comme je te l'ai dit précédemment, je dirai que 25% de nos tâches ne peuvent pas être réalisées sur SAP et on utilise alors Excel pour obtenir les outils nécessaires. Maintenant, on fait tout ce qu'on peut pour que ça change et pour optimiser notre travail. »

19) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

« Il faut adapter l'outil à ce que tu fais, sinon tu as vite fait de te noyer. Et si tout le monde n'est pas impliqué dans ce genre de changement ça ne peut pas marcher – tu as parfois des gens qui te disent : « Moi je fais ça comme ça depuis vingt ans, je ne vois pas pourquoi je changerais... ». Donc ce n'est pas évident. »

« Par exemple, chez PSA, on a eu un ERP assez tardivement, c'est-à-dire qu'on avait le module Achats, MM je crois, et pour faire des extractions tu étais obligé de monter un projet, de le faire budgéter, qu'il y ait un informaticien qui traduise ta question et qui te développe une extraction automatique : ça prenait un an ! Et après, on a eu un outil – en gros, c'était du *Business Object* qui discutait avec SAP et en fait c'était hyper simple. Tu pouvais développer tes extractions à toi, on appelait ça des *queries*, et c'était hyper simple. Alors là pour le coup ton ERP il est efficace, il t'aide à la prise de décisions. Aujourd'hui, nous, je pense qu'on l'utilise bien, je pense que c'est bien de l'avoir, mais en tout cas pour les Achats ça reste assez basique, assez standard. On n'est pas encore passés dans la phase où, vraiment, j'exploite l'outil. »

Notre entretien est désormais terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre contribution à mon mémoire. Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

## **Retranscription 5 – Responsable de ligne**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 30 minutes.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

---

### **Phase d'introduction**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation, parcours professionnel...

« Je suis ingénieur, j'ai un diplôme français et un diplôme allemand. J'ai d'abord travaillé en Allemagne, après j'ai travaillé aux Etats-Unis, toujours dans l'aéronautique, sur les avions en Allemagne et les moteurs d'hélicoptères à Dallas. Ensuite j'ai rejoint la Sogerma en 2008. J'ai travaillé en tant que responsable de production à Cabin Interior et après je suis devenu responsable de production ici à Aérostructure. »

- 2) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

« Donc moi je suis chef de ligne des tronçons 15 de l'A330 – fuselage et plancher – et je suis aussi en charge du plancher A380. »

### **Phase de centrage**

- 3) Selon vous, à quoi sert un ERP ?

« Alors l'ERP c'est Entreprise Ressource Planning. Ça sert à gérer déjà tout ce qui est flux d'informations – les informations il y en a plusieurs types : « Est-ce que j'ai le matériel qui est disponible ? »... Ça sert à gérer tout ce qui est approvisionnement, commandes, cycles. Après on peut faire des développements qui servent à faire de la gestion de ressources humaines, notamment je crois au niveau de la paye, il y a des choses qui peuvent être développées au niveau RH – mais ça je ne suis pas familier avec parce que ce n'est pas mon domaine. On peut faire des

développements qui sont liés à la qualité, donc tout ce qui est non-qualité... au niveau informatique. Et puis surtout ça sert à faire la traçabilité de tous les coûts, main d'œuvre et matières. »

4) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?

« Il est très puissant et la force que l'on a c'est d'avoir une équipe informatique en interne qui nous permet de faire des projets pour le faire évoluer, parce qu'un système qui en vit pas c'est un système qui va vite mourir. Après il y a le problème un peu de la disponibilité en ressources des gens en projet qui peuvent faire évoluer le système, mais déjà on ne va pas trop se plaindre il y a une équipe qui est disponible. Il y a aussi le Data management que j'ai oublié, sur toute la partie Préparation : les liasses, les ordres de fabrication... – parce que je suis aussi Responsable de la Préparation. »

5) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

« Alors, la stratégie de l'entreprise... Donc « Excellence Opérationnelle » : je dirai que oui, ça va dans le sens, puisqu'on peut s'en servir pour la non-qualité maintenant, pour voir les coûts, pour assurer la traçabilité. Après, au niveau « Développement de l'innovation » : je pense que oui. D'ailleurs, je ne sais pas si vous savez mais on est référent chez SAP au niveau des nouveaux projets. On est reconnu par SAP comme entreprise pilote sur certains projets de développement. Après, « S'ouvrir le monde » : là, non... Et enfin, le dernier c'est « Travailler ensemble »... Ça pourrait être d'avantage le cas. Donc oui, ça aide, mais je pense qu'on pourrait faire encore mieux. Ça serait d'arriver à développer des requêtes qui seraient utiles à tout le monde. Je pense par exemple au fichier des manquants, c'est des fichiers Excel qu'on échange entre l'Assemblage et les Pièces Élémentaires. Il suffirait qu'il y ait une requête SAP qui permette d'extraire toutes les données et de les rentrer de l'autre côté. Mais le problème majeur de SAP, c'est que ce n'est pas *user friendly*. En termes de visuel, si on veut avoir une belle page, un truc synthétique, ça n'existe pas. Ce sont des lignes où il faut descendre avec la souris, où il faut double-cliquer et ça ouvre une nouvelle fenêtre. Enfin bon, ce n'est pas synthétique. Donc les gens, comme ça ne leur va pas, ils bidouillent de leur côté. »

## Phase d'approfondissement

6) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?

« Alors moi je pense que c'est essentiellement pour la gestion des coûts. Parce que quand on va dans une entreprise où l'ERP fonctionne mal, on ne sait pas où on en est au niveau financier, c'est un peu la cata. Après, bon, on peut dire que ça simplifie tout ce qui est gestion de la fabrication... Je dirai oui et non. Parce qu'il y avait un système avant qui s'appelait GPro. On va dire qu'il était moins carré que le système actuel, mais bon les gens arrivaient à s'en sortir quand même ! »

7) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?

(Non concerné)

8) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?

« Non... J'essaie de réfléchir à un service qui ne serait pas touché... Non, non, ça touche tout le monde. Ça touche l'informatique, forcément, ça touche la production, donc tout ce qui est opérationnel, ça touche la *supply chain*, ça touche les ressources humaines, ça touche la finance bien sûr. Il y a peut-être la communication qui n'a pas tellement besoin de SAP... Quoi que, pour commander des panneaux de communication, ils en ont besoin... »

9) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

« Non. J'ai toujours travaillé avec SAP. Par contre, il y avait des différences entre les SAP. Ici, toutes les requêtes spécifiques commencent par un Z, donc ce sont des requêtes développées par Sogerma pour Sogerma, après il y a les requêtes normales, standards. »

10) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

« Alors déjà, ça permet d'avoir la traçabilité rapide de ce qu'on fait ou de ce qu'on a fait. Ça permet d'avoir une vision des coûts, comme je le disais, instantanée, d'une affaire ou d'un projet. Ça permet de faire du suivi de commandes. Puis maintenant ça permet même de faire du suivi de configuration, savoir si on est en accord avec la configuration demandée par Airbus. Ça permet de faire plein de choses... Honnêtement c'est très intégré SAP chez nous. Ça se voit puisque dès que SAP ne marche pas, il y a plein de services qui s'arrêtent, notamment la finance. »

11) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?

« Non. Non et je pense que ça ne sera jamais le cas. Ça j'en discutais avec l'équipe SAP il y a un ou deux ans et je leur disais que, en fait, c'est en perpétuelle évolution. Donc dès qu'on va avoir envie de faire une requête bien spécifique, il faudrait développer un projet et c'est comme ça qu'on fait de l'innovation. Parce qu'en fait l'innovation ça vient souvent d'une problématique et comme on se met dessus on arrive à trouver une solution qui n'existait pas avant et hop ! C'est innovant. »

12) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?

« Non. Parce qu'on peut faire ce qu'on veut. SAP c'est un outil, ce n'est pas un outil d'organisation, c'est un outil de fonctionnement, mais l'organisation, on peut faire l'organisation qu'on veut... Enfin jusqu'à un certain point bien sûr ! Non, ça n'a rien à voir avec les hommes. »

13) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

« Alors euh... Facilite ? Oui, dans certains cas. C'est surtout au niveau des coûts en fait. Si je vois qu'il y a une décision qui va coûter trop cher par rapport à une autre, ça m'aide dans ces cas là... Mais sinon, non, ça ne m'aide pas d'avantage. Je dirais que ça aide surtout les ordonnanceurs, par rapport aux manquants, ils décident s'ils privilégient la ressource qui est marquée dans le système ou celle qui est plus loin mais qu'on pourrait obtenir plus rapidement. Pour eux, c'est une vraie aide à la décision. Mais pour moi... »

14) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?

(Non concerné)

15) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?

(Non concerné)

16) Considérez-vous avoir été accompagné et informé :

- pendant la phase de projet de l'ERP ?
- pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
- dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
- lors de l'amélioration de l'ERP ?

« Quand je suis arrivé, c'était déjà plus ou moins implémenté, même s'il y avait les *key user* qui étaient encore là. Mais non, globalement, quand il y a un nouveau qui arrive – vous pourrez demander un peu à tout le monde – il n'y a pas vraiment d'école SAP. Donc si on a besoin on va demander à quelqu'un qui était là avant, ce qui fait qu'on arrive à des dérives même de l'utilisation du système, puisqu'on n'a pas la connaissance de base et on fait des usines à gaz dans des fichiers Excel alors qu'avec SAP parfois la requête existe et on l'ignore. Et moi je pense que ça c'est une faiblesse de l'entreprise. »

« Par contre, je suis très souvent impliqué pour l'amélioration de l'ERP. Quand j'ai des requêtes, je suis entendu par l'équipe informatique ; ensuite il y a une revue de projet, un budget de développement défini par année, il y a des discussions avec le directeur informatique, ensuite il y a des projets qu'on lance, d'autres qu'on ne lance pas. Actuellement par exemple, j'ai un souci parce que je souhaite le faire évoluer au niveau de la gestion de configuration. Donc moi je suis allé voir le directeur informatique en 2013 pour lui dire que j'avais ce projet-là, il m'a dit « Ok, on verra en 2014 je te le prévois », donc je suis allé le voir en début d'année et là je suis allé voir son responsable de projet et il m'a dit « Ah non, ce n'est pas dans la liste des projets 2014 » donc maintenant il va falloir que j'aie batailler pour trouver le budget pour faire ce développement-là. »

## Phase de conclusion

17) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?

« Alors, au début oui. Maintenant, je dirai non, parce que je connais ce qui me sert. Mais au début, c'est très fréquent. Et c'est ce que je disais : la faiblesse de l'entreprise, c'est qu'il n'y a pas de formation, d'école SAP. Déjà il faudrait réfléchir, faire le tour de tout le monde, savoir de quoi les gens se servent au quotidien, par métier ; et après pour les nouveaux, ou ceux qui changent de poste en interne, qu'ils aient une formation du « pack » SAP correspondant à leurs nouvelles missions. Mais je n'ai jamais eu de formation SAP dans aucune de mes expériences précédentes. »

18) Rencontrez-vous parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?

« Oui. Alors moi tout simplement pour le suivi des coûts des avions, il y a des requêtes qui existent mais il faut interroger avion par avion, donc comme on livre plusieurs avions par semaine c'est assez long. Donc moi je me suis fait des requêtes pour extraire et avoir une vue d'ensemble via des macros des coûts des avions. Là il y a un projet qui est en train d'être développé sur les en-cours. C'est pareil, c'est un peu des usines à gaz qui sont faites pour obtenir des infos des systèmes. Et puis là on a bossé sur des requêtes au niveau des manquants – c'est pareil les projets ne sont pas encore tout à fait aboutis – c'est des requêtes assez lourdes où le système doit tourner la nuit, mais je crois que même pour certaines c'est tellement lourd que ça ne peut tourner que le week-end. Donc on ne peut pas avoir en temps réel les informations puisque ce sont des boucles de calcul. Du coup, en attendant, on utilise Excel. Avant, j'utilisais aussi Access, mais peu de monde l'a, des fois ça bug on ne sait pas pourquoi, peu de gens savent se servir d'Access – quand ce n'est pas clair ou qu'ils ne savent pas s'en servir alors ils ne l'utilisent pas... »

19) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

« Pour résumer, l'ERP c'est essentiel surtout pour l'aspect financier ; comme je vous le disais, si on va dans des entreprises où l'ERP n'est pas fiable. Après, pour l'excellence opérationnelle ça assure la traçabilité, donc ça c'est très bien. Et puis comme je le disais au final, il faut pouvoir faire évoluer le système, sinon c'est la mort de l'ERP. »

Notre entretien est désormais terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre contribution à mon mémoire. Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

## **Retranscription 6 – Ouvrier de production**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 30 minutes.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

-----

### **Phase d'introduction**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation, parcours professionnel...

« Moi ça va bientôt faire 40 ans que je suis entré à la Sogerma ; j'avais alors 18 ans. J'avais un CAP et un BP en chaudronnerie et j'ai travaillé pendant 30 ans en tant que chaudronnier pour Sogerma. Malheureusement, la chaudronnerie tend clairement à disparaître du site de Rochefort. Alors il y a 10 ans, quand ils m'ont demandé de passer à l'aérostructure, j'ai accepté. Je travaille maintenant sur le plancher de l'A380. Je suis monteur ajusteur, donc je monte les différents éléments du plancher, les rails et les traverses, les écrous, les passages pour les tuyaux hydrauliques, les câbles... »

- 2) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

*(cf. réponse précédente)*

### **Phase de centrage**

- 3) Selon vous, à quoi sert un ERP ?

« Vous savez, j'y connais pas grand-chose... Je ne sais pas trop, mais je dirai que c'est un logiciel qui permet la gestion en aéronautique, enfin une sorte de grand logiciel sur toute la France et qui permet de gérer les mêmes demandes. »

- 4) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?

« Moi, je suis une génération qui n'utilise pas les ordinateurs, et ça ne m'intéresse absolument pas. Alors SAP, c'est un peu une contrainte. Ce n'est pas mon métier d'être sur les ordinateurs et de perdre mon temps à remplir mes bons ou à pointer mes heures. Avant, c'était notre chef d'équipe qui faisait tout ça, alors le passage à SAP, c'est juste enlever du travail à quelqu'un et le remettre à quelqu'un d'autre... Et puis, c'est bien quand ça marche, mais je suis tout le temps obligé de demander de l'aide à mes collègues, parce que ça plante ou que je ne me souviens plus de la manip à faire pour arriver à tel ou tel résultat... Si je n'utilise pas une manip pendant 15 jours, même si on me l'a expliqué 10 fois, je suis obligé de redemander parce que j'ai oublié comment faire.»

5) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

*(Non réponse)*

## Phase d'approfondissement

6) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?

« Je sais pas du tout pourquoi l'entreprise est passé à SAP, j'ai jamais eu d'information de personne, ni du management, ni des informaticiens... Ou alors je n'y ai pas prêté attention parce que ça ne m'intéressait pas... »

7) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?

*(Non réponse)*

8) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?

« En tout cas pas nous à la production. On ne s'en sert quasiment jamais, juste pour pointer nos heures et remplir nos bons. Je pense que c'est juste pour les gens dans les bureaux... Enfin, dans l'atelier, il y a des gens qui passent un temps fou sur les ordinateurs, mais moi ça m'énerve, c'est quand même pas notre métier de faire ça ! »

9) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

*(Non réponse)*

10) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

« Comme je vous l'ai dit, pour moi, c'est une contrainte. Ça n'a rien à voir avec mon métier. Je pense que c'est une perte de temps et qu'il vaudrait mieux avoir quelqu'un qui fait toutes ces tâches administratives pour qu'on puisse se concentrer sur notre boulot. »

11) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?

*(Non concerné)*

12) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?

« Je sais pas trop. Enfin, ça a changé le rôle du chef d'équipe qui n'a plus à s'occuper du pointage de nos heures et le mien parce que je dois m'occuper de ça... »

13) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

*(Non concerné)*

14) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?

(cf. question : « Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ? »)

15) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?

« Non, pas du tout. »

16) Considérez-vous avoir été accompagné et informé :

- pendant la phase de projet de l'ERP ?
- pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
- dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
- lors de l'amélioration de l'ERP ?

« Je n'ai pas non plus eu de formation, mais de toute façon, je n'ai pas envie d'en avoir. Je pars à la retraite dans quelques mois, je n'aime pas du tout les ordinateurs, pour moi c'est une grosse arnaque, un vrai danger pour les naifs... et pour tout le monde en fait. En tout cas, personne n'est jamais venu nous expliquer comment ça fonctionne. C'est seulement entre collègues, on s'entraide, on essaie de se débrouiller, de trouver une solution quand on a un problème... »

## Phase de conclusion

17) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?

« Ca nous arrive souvent, enfin on ne se sert pas souvent de SAP, mais quand j'en ai besoin, j'ai souvent des difficultés et je dois demander de l'aide. »

18) Rencontrez-vous parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?

*(Non concerné)*

19) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

*(Non réponse)*

Notre entretien est désormais terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre contribution à mon mémoire. Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

## **Retranscription 7 – Chef de projet informatique**

Bonjour, je m'appelle Clémence Venteclef, je suis étudiante en 4<sup>ème</sup> année de Bachelor International, formation en commerce international. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'utilisation des ERP dans les entreprises et les enjeux qu'ils peuvent représenter.

A travers cet entretien, je souhaiterais que nous abordions les points suivants :

- votre perception de l'ERP
- la contribution de cet ERP à vos tâches quotidiennes
- l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP

Cet entretien durera environ 30 minutes.

Avant que nous ne commençons, je tenais à vous remercier de bien vouloir m'accorder de votre temps ; votre témoignage anonyme apportera la matière première de mon mémoire.

---

### **Phase d'introduction**

- 1) Pourriez-vous vous présenter – formation, parcours professionnel...

« Formation... Ca commence à remonter loin. J'ai fait une préparation scientifique et ensuite à la fin de ma préparation scientifique je suis rentré dans une école de commerce. Sorti d'école de commerce, j'ai débuté en tant que contrôleur de gestion commercial pendant deux ans, puis contrôleur de production pendant quatre ans, puis contrôleur financier de site. Puis après j'ai été contrôleur de gestion aussi mais sur un site plus grand dans lequel on mettait SAP en place. Donc j'ai été chef de projet utilisateurs pour la partie finance, en tant que contrôleur de gestion. Ce projet a été mené par Kag Gemini côté société de service ; et à l'issue de ce projet Kag Gemini m'a embauché. Et c'est comme ça que j'ai basculé du monde contrôle de gestion au monde SAP. Voilà, après j'ai bourlingué pas mal en France et en Europe pour mettre en place et développer des flux sur SAP Finance. Après dix ans avec mes valises à la main, j'ai décidé de poser mes valises à la Sogerma à Rochefort comme Chef de projet informatique partie Finance. Ca fait maintenant six ans. »

- 2) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

« Mon rôle c'est donc Chef de projet informatique. Il s'agit à la fois de répondre aux demandes des utilisateurs, soit par la mise en œuvre directement dans le système de leurs besoins, soit par le montage et le suivi d'un projet si le besoin est complexe avec l'accompagnement de sociétés de services informatiques, le cas échéant. Je travaille donc sur l'ERP, mais j'assure également le suivi des outils décisionnels – à savoir Microsoft, mais on est en train de basculer sur BW BO – et j'interviens sur le portail client-fournisseur. »

## Phase de centrage

3) Selon vous, à quoi sert un ERP ?

« L'intérêt d'un ERP c'est avoir une base de données commune qui sert de référence à toutes les fonctions de l'entreprise. Contrairement à un système éclaté qui a différents logiciels qui doivent communiquer entre eux par des interfaces. Chacun a sa base de données propre, fournit des *reports* sur ses données propres et les interfaces doivent être à jour, en temps réel de préférence, ce qui est compliqué et parfois source d'erreurs. Donc c'est plus simple avec un ERP, c'est plus fiable et c'est plus sécurisé en termes d'accès. »

4) Que pensez-vous de l'ERP utilisé dans votre entreprise (SAP) ?

« Je n'ai pas de comparaison, mais SAP est le leader mondial, il a détrôné les autres (Oracle...), donc je pense que c'est un bon choix. SAP est un logiciel allemand, donc extrêmement rigoureux et qui ne permet pas beaucoup de fantaisie, donc qui oblige à une organisation bien structurée. Ca c'est un point positif. Le corollaire c'est que c'est un peu lourd à mettre en œuvre et c'est un peu lourd à faire évoluer. Lourd en terme de paramétrages mais en terme de coûts aussi, parce que comme c'est un ERP, quand on fait bouger quelque chose on fait bouger tous les modules à la fois finalement. »

5) Pensez-vous que l'ERP participe à/soutient la stratégie de votre entreprise ?

« Euh... Ca, il aurait fallu poser la question à C.M., puisque notre Directeur informatique c'est ce à quoi il s'attache et ce qu'il essaie de démontrer année après année dans les projets qu'il développe, c'est répondre et anticiper les besoins de l'entreprise. On en voit quelques exemples dernièrement avec des tableaux d'affichage dans les ateliers, par exemple sur les manquants, sur les avances/retards. Dans l'atelier, il y a des grandes télés avec un affichage des avances/retards par poste de travail et ce sont ces données qui sont directement issues de l'ERP SAP, qui vont s'afficher en fonction du lieu du poste de travail, ce qui permet à chaque compagnon sur la chaîne de voir où il en est, s'il est en retard ou en avance par rapport au travail prévu ; et d'autre part à l'agent de maîtrise de voir ce qui est en retard pour mettre de l'aide et éviter un trop grand retard. C'est un gros progrès qui ne peut paraître qu'esthétique physiquement mais qui est une avancée liée à l'ERP. Ce n'est pas directement l'ERP mais ce sont des ajouts sur l'ERP qui permettent de faire ces gains de productivité. Donc la réponse est totalement oui. »

## Phase d'approfondissement

6) Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de s'équiper d'un ERP ?

« Pourquoi... Bon, je n'étais pas là mais pour moi, c'est pour les raisons que j'ai dites, c'est-à-dire avoir un outil commun à toutes les fonctions de l'entreprise, une assurance en terme d'évolution

et de maintenance aussi. SAP, c'est un outil qui est utilisé par les grands noms de l'aéronautique et qui facilite les communications avec les sociétés sœur ou partenaires dans l'aéronautique. »

7) Comment s'est déroulée cette implantation au sein de votre entreprise ?

« L'implantation de SAP est toujours douloureuse pour deux raisons : la première, je l'ai déjà dite, c'est que c'est un système lourd et rigoureux qui oblige à se réorganiser ; elle oblige aussi à purger et à avoir des données de base les plus propres possibles – or, dans un projet, c'est toujours ce qu'on a tendance à négliger, le nettoyage des données de base lors d'un changement de système, du coup quand on démarre, on se retrouve avec plein de choses à corriger, ce qui fait que la première année est toujours un peu compliquée. Ça a été le cas, outre le fait qu'on a démarré SAP – je dis « on » : Sogerma – avec en parallèle une réorganisation de la société et vente d'une partie de la société qui était la partie Maintenance à l'aéronautique, donc scission de la société en deux en projet, ce qui a compliqué un peu l'affaire. Le choix à ce moment-là a été de faire un *Big Bang* – même si la partie Finance était déjà implantée. »

8) Pensez-vous que l'ERP s'adresse plus particulièrement à une personne/fonction de l'entreprise ?

« A l'origine de SAP, SAP est né avec la finance, donc je pense que la partie finance-*controlling* est optimisée. Les parties logistique et production ont été rajoutées après et sont venues se greffer dessus, donc certaines parties de ses fonctions ne répondent pas forcément aux besoins pointus de la production telle qu'on peut la gérer aujourd'hui, avec l'optimisation des plannings... »

9) Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?

(Non concerné)

10) Comment percevez-vous les apports de l'ERP par rapport à vos tâches quotidiennes ?

(Non concerné)

11) Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?

(Non concerné)

12) L'ERP a-t-il fait évoluer l'organisation de votre entreprise ? Votre place au sein de cette organisation ?

« Clairement oui. Et favorablement. L'ERP a permis d'être plus rigoureux dans son travail et d'avoir moins de déperdition de données... Ça a vraiment donné un plus à l'entreprise d'un point de vue de l'organisation du travail. »

« Après, lequel a le plus influencé l'autre... Pour la Sogerma je ne saurais pas dire parce que je n'y étais pas. Mais en général, il faut que les deux fassent du chemin. La tendance des chefs de projets informatiques c'est d'essayer de faire rentrer l'organisation de l'entreprise dans le moule SAP, mais la tendance des chefs de projets utilisateurs c'est de faire rentrer SAP dans le moule de l'organisation de l'entreprise. Donc après c'est une négociation pour arriver à un compromis entre les deux. C'est comme ça que ça se passe en général. »

13) Pensez-vous que l'ERP facilite votre prise de décision ?

*(Non concerné)*

14) Aviez-vous été informé de la volonté d'implanter un ERP au sein de votre entreprise ?

*(Non concerné)*

15) Avez-vous participé au développement de l'ERP ?

*(Non concerné)*

16) Y a-t-il des procédures pour intégrer les utilisateurs et que chacun apprenne :

- pendant la phase de projet de l'ERP ?
- pendant la phase d'implémentation de l'ERP ?
- dans le cadre de l'apprentissage de l'ERP ?
- lors de l'amélioration de l'ERP ?

« Alors... Ca dépend un peu des services. Sur certains services comme la production, la qualité, oui il y a des procédures de formation qui sont très codifiées et une personne ne peut pas aller faire de la fabrication si elle n'a pas été formée à SAP avant, parce qu'il faut savoir comment rentrer les ordres etc. Côté vente c'est moins clair, c'est un peu en fonction des services. Côté finance c'est moins clair aussi, c'est un peu de l'autoformation. Mais ça dépend du nombre d'utilisateurs et de l'impact que cela a sur les flux de qualité de l'entreprise aussi. Donc oui, il y a des procédures, pour certains domaines ; non, il n'y a pas de procédures pour d'autres domaines, malheureusement. »

## Phase de conclusion

17) Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence ?

*(Non concerné)*

18) Savez-vous si certains utilisateurs rencontrent parfois la contrainte/la nécessité/la volonté de contourner l'ERP et d'utiliser un autre outil ? Si oui, quel outil et dans quelles circonstances ?

« On ne peut pas éviter de se servir de l'ERP, ce n'est pas possible. Ils sont obligés de passer dedans. Par contre il y a des outils de reporting que propose SAP dont ils se passent parce que, oui, c'est plus facile d'avoir son fichier Excel. Même pour de la planification je pense qu'il est possible que les gens utilisent plutôt Excel que des outils qu'ils pourraient utiliser dans SAP. Ça existe je pense. Ça peut créer des problèmes puisque ça crée à la fois de la perte de productivité – puisque ces données sont propres à l'utilisateur et donc ne sont pas à disposition de l'entreprise et du coup ne sont pas exploitables dans le cadre de processus globaux, de prévision par exemple, que l'on doit mettre en œuvre au niveau de l'entreprise. Donc il y a de la perte de productivité c'est sur... Après de la perte de données je ne saurais pas trop dire. »

19) Avez-vous d'autres informations/remarques/apports quant à l'ERP, son utilisation, son développement...

« Il y a plusieurs phases dans la mise en œuvre d'un ERP : la première phase effectivement c'est l'implémentation, on l'a vécue en 2007 en essayant d'organiser au mieux l'entreprise pour que ça fonctionne ; il y a ensuite une phase de stabilisation qui suit derrière parce qu'il faut apprivoiser le produit, ajouter des choses en fonction des besoins ; et puis il y a une phase d'ouverture je dirai, qui est un peu ce dont je viens de parler, c'est-à-dire ajouter des périphériques à l'ERP qui permettent d'ajouter un plus que l'ERP tout seul ne permettrait pas, comme ces avances/retards, comme par exemple une intégration automatique du développement de produits dans SAP, ce genre de choses... »

Notre entretien est désormais terminé, je tiens à vous remercier vivement pour vos réponses et votre contribution à mon mémoire. Madame/Monsieur....., je vous tiendrai informé de l'avancée de mon mémoire.

## Index des tableaux et graphiques

**Figure 1** : Le cycle de vie d'un ERP, *The Enterprise System experience – From adoption to success* (Markus et Tanis, 2000)

**Figure 2** : Les différents degrés de changement organisationnel, *Management des Systèmes d'information* (Laudon et Laudon, 2012)

**Figure 3** : L'entreprise étendue, *Management et gouvernance des SI* (Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009)

**Figure 4** : L'ERP au service de l'horizontalisation de la hiérarchie, *Management des Systèmes d'information* (Laudon et Laudon, 2012)

**Figure 5** : L'environnement sociotechnique et les systèmes d'information, *Management et gouvernance des SI* (Carvalho et Rosenthal-Sabroux, 2009)

**Figure 6** : Les différents types d'entretien, *Les différents types d'entretien* (Poisson, 2008)

**Figure 7** : Représentation graphique de l'âge des personnes interrogées

**Figure 8** : Représentation graphique de l'expérience professionnelle des personnes interrogées

**Figure 9** : Représentation graphique de la formation des personnes interrogées

**Figure 10** : Récapitulatif des différentes réactions à la question « Selon vous, à quoi sert un ERP ? »

## Bibliographie

- Bidan, M., El Amrani, R., Geffroy-Maronnat, B., Marciniak, R., & Rowe, F. (2002). PGI, flexibilités, organisation du travail et représentations dans les moyennes et grandes entreprises. *Rapport DARES-Ministère du Travail*.
- Bidan, M., El Amrani, R., Geffroy-Maronnat, B., Marciniak, R., & Rowe, F. (2006). *Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise*. Revue française de gestion, n°168-196, 267-285. DOI : 10.3166/rfg.168-169.267-285
- Carvalho, A., & Rosenthal-Sabroux, C. (2009). *Management et gouvernance des SI*. Paris: Lavoisier.
- Colonna, J.F. (1997). *Doit-on Craindre l'An 2000 ? ou Les Problèmes de Gestion de Dates dans les Ordinateurs*. En ligne  
<http://www.lactamme.polytechnique.fr/Mosaic/descripteurs/An2000.01.Fra.html>
- Couratier, C. & Miquel, C. (2007). *Les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*. Edition l'Harmattan.
- Crocquet, M. (s.d.). Etudes quantitatives et qualitatives. En ligne sur le site du Marketing pour PME  
[http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space\\_use/cardSQU0wy3U06](http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space_use/cardSQU0wy3U06)
- De Rongé, Y. (2000). L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation. *Finéco, vol.10*. En ligne [http://www.fsa.ulaval.ca/fineco/volume10/Yves\\_de\\_Ronge.pdf](http://www.fsa.ulaval.ca/fineco/volume10/Yves_de_Ronge.pdf)
- Gianelloni, J.L. & Vernet, E. (2001). *Etudes de Marché*. Edition Vuibert.
- Girisit, H. (2013, mai). *Le risque humain lié au changement : mesure des comportements de résistance des acteurs comme méthodologie d'analyse des risques sur les champs humain et social*. Communication présentée à la 15<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, Zadar, Croatie. En ligne <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/2013ActesZadar.pdf#page=233>
- Gueguen, G. (2006). *Sciences de Gestion : Systèmes d'Information – Plan*. En ligne  
<http://www.sciencesdegestion.com/elearning/systemeinfomaster/plan.htm>
- Horga, M.G., & Hotăran, I. (2011). *ERP software – the opportunity to bypass the time of crisis*. International Journal of Education and Information Technologies, vol. 5 (2), 242-249. En ligne  
<http://www.naun.org/main/NAUN/educationinformation/19-778.pdf>
- Jomaa, H. (2006). *Les ERP, 10 ans après : taylorisme assisté par ordinateur ou travail collaborative à distance?*. En ligne sur le site du CIGREF  
[http://www.cigref.fr/recherche/articles/Les ERP 10 ans apres CIO Juillet2006 HJA.pdf](http://www.cigref.fr/recherche/articles/Les_ERP_10_ans_apres_CIO_Juillet2006_HJA.pdf)
- Laudon, K. C., Laudon, J. P., Fimbel, E., & Costa, S. (2012). *Management de systèmes d'information*. Paris: Pearson Education.
- Le petit Larousse illustré 2014*. (2014). Paris: Larousse.

Mahieu, C. (2003, décembre). *Pratiques stratégiques et construction de l'acteur manager : une perspective de recherche sur le changement stratégique et le leadership de transformation*. Communication présentée lors de la journée du 8 décembre 2013, Lyon. En ligne <http://gdr-cadres.cnrs.fr/cahier/Cahier6.pdf#page=23>

Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience—from adoption to success. *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, 173, 207-173.

Métais, E., & Roux-Dufort, C. (1997). Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel: des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention. *Actes du 7ème congrès de l'AIMS*.

Meyssonier, F., & Pourtier, F. (2004). *ERP, changement organisationnel et contrôle de gestion*. En ligne <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/40/30/PDF/MeyssonierPourtier.pdf>

Pérotin, P. (2004). Les progiciels de gestion intégrés, instrument de l'intégration organisationnelle ?. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II, Montpellier. En ligne <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/04/79/40/PDF/tel-00008966.pdf>

Poisson, M. (2008). *Les différents types d'entretien*. En ligne <http://cours-ifcs-brunopoupin.wifeo.com/documents/Les-diffrents-Types-dentretiens.pdf>

Ratcliffe, R. (2013). *What's the difference between leadership and management ?*. En ligne sur le site de The Guardian <http://careers.theguardian.com/difference-between-leadership-management>

Saint-Léger, G. (2010). *Intégration des usages en phases post-projet avancée : quelle analyse ?*. *Revue Sciences de Gestion*, n°72, 65-85. En ligne <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=19161a3e-8ea5-4297-b6b7-537025659cbf%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4107>

Schmitt, J.-P. (2002). *Manuel d'organisation de l'entreprise: Comprendre et relier les différentes fonctions*. Paris: Presses universitaires de France.



## Résumé

Depuis la fin des années 1990, de plus en plus d'entreprises s'équipent d'ERP (*Enterprise Resource Planning*) afin d'échapper au bug tant redouté du passage à l'an 2000 et désormais afin de suivre au plus près leurs activités et leur performance. Pour accompagner cette tendance, le développement des ERP a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs qui ont tenté de comprendre comment cela fonctionnait et pourquoi les entreprises s'équipaient massivement de cet outil au coût très important. Les premières réponses ont été que le système représentait à la fois un enjeu organisationnel et un enjeu stratégique pour les entreprises. Cependant, quelques auteurs ont mis en avant le nombre important d'échec de tels projets. Au moyen d'une recherche qualitative composée de sept entretiens et réalisée au sein de l'entreprise EADS Sogerma, nous avons analysé la place de l'ERP dans l'organisation, sa contribution à la stratégie de l'entreprise, ainsi que les limites perçues par les collaborateurs. Nous avons également approfondi les potentielles causes de ces limites et essayé de réaliser des propositions ou des conseils pour améliorer de telles situations. L'une de nos trois propositions de recherche a été validée et les deux autres l'ont été partiellement. L'étude de cas révèle que l'ERP a permis des changements organisationnels majeurs chez EADS Sogerma, mais que l'intégration de l'outil est encore trop limitée pour qu'il profite pleinement à l'entreprise.

**Mots clés : ERP, systèmes d'information, stratégie, organisation, limites.**

---

## Abstract

Since the end of the 90's, more and more companies are using ERP (Enterprise Resource Planning), some in order to avoid the bug Y2K, and now to track their activities and performance. This trend goes together with numerous researches regarding the massive development of ERP use in companies and how the tool is working. First findings considered that enterprise systems were considered as an organisational and strategic tool by companies. However, some authors lightened the important amount of failure in such projects. Through a qualitative survey research, made of seven interviews conducted at EADS Sogerma, we tried to analyse the position of the ERP in the company, how much it contributes to the strategy, and how workers perceive this tool. We also go into the limitation of its use in depth, try to identify the roots of these problems and make proposal to improve the situation. This research confirmed one of our three hypotheses, and partially confirmed the two others. It revealed that the ERP enable major organisational changes, but that it is not integrated enough to bring major strategic input for the company.

**Keywords: ERP, information system, strategy, organisation, limits**