

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/23691659>

L'Implantation De L'Erp : Facteurs Cles Du Succes Et Impacte Sur La Performance

Article in The Annals of the University of Oradea Economic Sciences · April 2008

Source: RePEc

CITATIONS

5

READS

6,475

2 authors, including:



[Valentin Florentin Dumitru](#)

Bucharest University of Economic Studies

46 PUBLICATIONS **293** CITATIONS

SEE PROFILE

L'IMPLANTATION DE L'ERP : FACTEURS CLES DU SUCCES ET IMPACTE SUR LA PERFORMANCE

Dumitru Valentin

Chaire Informatique de gestion, Académie d'Etudes Economiques de Bucarest, Adresse : Caderea Bastiliei nr. 2-10, si Piata Romana nr. 6, Sector 1, Bucuresti , Mél : valentin.dumitru@Soft-Expert.info, Téléphone : 0213191901/382

Florescu Vasile

Chaire Informatique de gestion, Académie d'Etudes Economiques de Bucarest, Adresse : Caderea Bastiliei nr. 2-10, si Piata Romana nr. 6, Sector 1, Bucuresti, Mél : vasile.florescu@gmail.com, Téléphone : 0213191901/382

Résumé. L'implantation d'un ERP (acronyme pour "Enterprise Resource Planning systems") est un projet d'entreprise qui suppose la refonte du système d'information et surtout la remise à plat des procédures de gestion au sein de l'organisation. L'ampleur et la complexité des ces projets demande un cadre théorique et des « pratiques optimales » pour modeler et évaluer les facteurs clés de succès de l'implantation et analyser son l'impact sur la performance de l'organisation.

La problématique de notre communication se décompose en trois questions de recherche :

Quel cadre conceptuel pour l'implantation de l'ERP ?

Quel sont facteurs clés du succès l'implantation de l'ERP ?

Quel lien entre l'implantation de l'ERP et la performance de l'entreprise ?

Mots-clés : Entreprise Ressources Planning (ERP), changement organisationnel, intégration, Facteurs Clés de Succès (FCS), performance de l'organisation

1. Introduction

Les progiciels ERP, acronyme pour "Enterprise Resource Planning systems", connaissent un véritable succès auprès des organisations (privée ou publique) de toute taille et domaine d'activité. Le choix de l'implantation d'un ERP est motivé par : le remplacement des systèmes propriétaires fonctionnels; la simplification et la standardisation des systèmes; l'amélioration des interactions et de la communication avec fournisseurs, clients et d'autre partenaire d'affaires; l'acquisition d'un avantage stratégique; le lien avec les activités globales (Mabert & al., 2000). L'ERP remet en cause la conception d'une organisation fondée sur la spécialisation fonctionnelle. L'organisation devient transversale, elle n'est plus découpée par grandes fonctions mais par des macroprocessus qui traversent les principales fonctions de l'entreprise (Davenport & Short, 1990 ; El Amrani 2004).

L'étude empirique que nous avons réalisée auprès d'une population d'entreprises roumaines nous a permis de considérer parmi les déterminants de la réussite de l'implantation d'un ERP (Dumitru, 2007): l'implication du management, l'inclusion des promoteurs du projet dans le système décisionnel, la définition exacte des critères d'acceptance, la motivation des acteurs impliqués dans le projet, la définition claires et précise des latitudes décisionnelles, la formation des utilisateurs, la qualité du centre de compétence, l'approche processus et qualité totale, l'intégration de la dimension spatio-temporelle, la conduite du changement, la réalisation rigoureuse de l'étape d'analyse fonctionnelle, le choix d'une solution ERP et le management des risques.

A la base de ces déterminantes de la réussite de l'implantation on peut constituer un modèle d'analyse des facteurs clés du succès (FCS) de l'implantation de l'ERP.

2. Concepts et principes de base

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

L'approche processus, est l'un des principes de management de la qualité identifiés dans la norme ISO 9000:2000. Cette norme définit le processus l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Le management par les processus consiste à rompre avec l'approche verticale traditionnelle pour adopter une vision transversale de l'entreprise, par un alignement coordonné et un pilotage des différentes activités créatrices de valeur pour le client, ce dernier étant de plus en plus exigeant.

L'intégration implique l'existence d'une base de données unique partagée par toutes les composants de l'ERP (gestion comptable et financière, gestion des ressources humaines, gestions des achats, ...). Par l'intégration on assure que les données sont enregistrées qu'une seule fois tout en prenant compte, dès le début, de tous les traitements possibles à chaque étape du processus de la gestion. Les potentialités des technologies d'informations et de communications (TIC) ouvre la perspective d'intégration de l'information (figure 1) qui vise les données structurées et les données non structurées (le contenu).

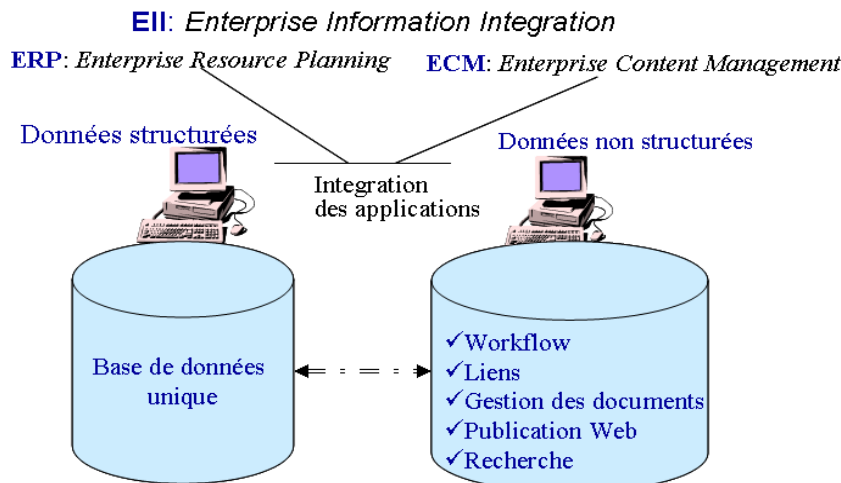


Figure 1. Intégration de l'information

Le changement doit être perçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème de management qualité et d'adaptation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même (Florescu & Dumitru, 2007). Un plan de conduite du changement est en mesure de réduire les résistances au changement dans l'organisation et de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs au projet de l'entreprise.

La gestion des risques a pour objectif l'anticipation et la gestion des nombreux risques liés au projet ERP:

- Risques liés à la mobilisation des acteurs : mobilisation continue des équipes projets autour des objectifs, portage du projet par le management de proximité, capacité à mobiliser les ressources internes

- Risques liés à la taille et à la complexité du projet : nombre d'utilisateurs impactés, multiplicité des sites, déploiement vers des entités aux cultures et aux modes de fonctionnement différents, réactivité des processus de décision, prise en compte des disparités locales...
- Risques liés à l'atteinte des objectifs de performance : décalage outil/besoins, rejet de l'outil par les utilisateurs, modes de fonctionnement hétérogènes/attentes...
- Risques sociaux : sentiment de contrôle des activités, recherche de productivité, réduction des effectifs cibles, etc.

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

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

Trois principes de base caractérisent un ERP :

- le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications correspondant aux diverses fonctions citées précédemment de manière modulaire sachant que ces modules sont indépendants entre eux, tout en partageant une base de données unique et commune au sens logique. Les modules peuvent être particularisés en fonction des besoins spécifiques de l'organisation par ce qu'on appelle paramétrisation ;
- l'usage d'un moteur de workflow, qui permet, lorsqu'une donnée est enregistrée dans le SI, de la propager dans les modules qui en ont l'utilité, selon une programmation prédéfinie ;
- la standardisation et l'intégration, la solution informatique ERP exige qu'on standardise l'information et qu'on y intègre les processus appropriés. La standardisation vise également l'interface avec l'utilisateur.

3. Les facteurs clés du succès de l'implantation de l'ERP

Les recherches relatives aux FCS de la mise en place d'un ERP relèvent l'importance de cinq dimensions (figure 2) sur lesquelles on analyse les facteurs clés du succès de l'implantation d'un ERP.

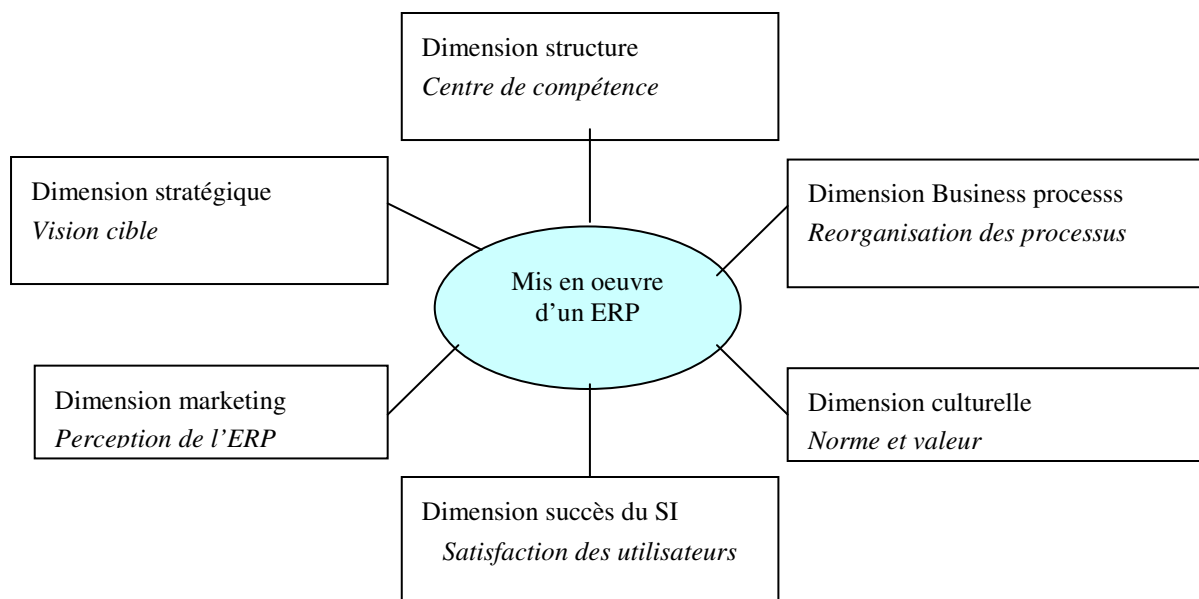


Figure 3. Dimensions de la mis en oeuvre d'un ERP

(Inspiré du modèle de Chaabouni (2006))

La dimension structure fait référence à l'organisation et au fonctionnement du centre de compétence constitué des membres de l'équipe projet ERP. Un centre de compétence apporte une réelle valeur ajoutée sur des projets dont la durée de vie est longue et qui seront amenés à évoluer fortement dans le temps. La mise en place d'un centre de compétence doit s'accompagner de la définition d'un contrat de services et d'indicateurs de performance.

La dimension stratégique fait référence à l'importance de la vision organisationnelle cible (El Amrani, 2003). Dans le cadre d'un projet d'implantation d'un ERP, la définition d'une vision organisationnelle cible consiste à tracer clairement les grandes lignes de l'organisation future et la direction que doivent emprunter les acteurs du projet pour l'atteindre.

La dimension Business processs fait référence à la réingénierie des processus d'affaires. Il faut décider d'un changement des processus comme préalable de l'implantation de l'ERP. La mise en place d'ERP s'accompagne d'une standardisation des processus internes à l'entreprise.

La dimension culturelle part de l'idée que la principale raison de l'échec des projets ERP réside dans le fait qu'on prête très peu d'attention à la culture des organisations et à ses effets très importants sur les processus de planification, de l'implantation et de mise en marche du projet. Dans une culture de gestion de changement pour réussir la mise en place de l'ERP deux éléments sont considérés essentiels :

- la formation, pour assurer les compétences et la capacité des personnes à utiliser efficacement le système ERP. On part du principe que la compétence et la capacité des personnes à utiliser efficacement le nouveau système sont primordiales pour assurer le meilleur fonctionnement du système ERP ;
- l'implication des utilisateurs dans l'implantation de l'ERP constitue un facteur clé de succès pour la conduite du changement ;
- l'implication de la direction générale est considéré un des FCS de la mise en oeuvre de l'ERP (le projet d'implantation d'un ERP doit obtenir l'approbation et le soutien de la direction générale).

Il est important que le projet d'implantation d'un ERP devienne le projet de toute l'entreprise, du top management jusqu'aux opérationnels.

La dimension marketing fait références à l'intention d'utilisation de l'ERP. Le TAM (Technology Acceptance Model) a postulé que l'utilisation des TIC est déterminée par une intention comportementale d'utiliser un système, et cette dernière est conjointement déterminée par l'attitude des personnes et l'utilité perçue (Legris & al, 2003).

La dimension succès du SI fait référence à la satisfaction des utilisateurs afin d'assurer le succès de mise en place du système ERP. L'évaluation du succès des SI constitue un domaine d'intérêt pour la recherche en management du système d'information (DeLone & McLean, 1992 ; McGill, Hobbs & Klobas, 2000 ; Maaloul & Mezghani, 2003). Le modèle proposé par DeLone & McLean démontre que le succès des SI est évalué par : la qualité du système, la qualité de l'information, l'utilisation, la satisfaction des utilisateurs, l'impact individuel, l'impact organisationnel. Ultérieurement ce modèle a été ultérieurement enrichie, notamment par l'ajout d'une nouvelles dimensions : l'implication des utilisateurs et l'ingénierie du changement.

4. L'impact de l'implantation d'un ERP sur la performance

Dans notre travail de recherche nous avons opté pour une typologie de performance qui différencie : performance économique, performance organisationnelle et performance humaine (Florescu, 2007).

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

La performance organisationnelle est étendue comme étant « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ». Kalika (1988) et Chaabouni (1992) dégagent quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle : la qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, la coordination, la coopération, le degré de contrôle, la communication, la décentralisation, la flexibilité et l'intégration.

La performance humaine s'analyse à travers le résultat obtenu par les salariés sur les postes de travail dans un groupe, un service ou une entité entière. Par ces potentialités, un ERP constitue un vecteur de l'amélioration de la performance humaine, tant au plan individuelle que d'équipe.

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

5. Conclusion

Nous espérons avoir atteint l'objectif principal de notre travail de recherche : la compréhension de la problématique de l'implantation d'un ERP.

Nos recherches vont se poursuivre dans deux directions :

- l'enrichissement des modèles de recherches empirique de l'implantation de l'ERP
- la construction d'un référentiel de bonnes pratique pour l'implantation et l'utilisation des ERP dans les organisations.

Bibliographie:

1. Chaabouni, J. (1992), « le concept de performance dans les théories du management », Actes de Colloque, FSEG Sfax.
2. Chaabouni, A. (2006), Implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : antécédents et conséquences, AIMS, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
3. Davenport, T. H. & J.E. Short (1990), The Mew industrial engineering information technology and Business Processes Redesign, Sloan management Review, summer
4. DeLone W. H & McLean E. R. (1992), " Information Systems Success : The Quest for the Dependant Variable ", Information Systems Research, Vol. 3, March, pp. 60-95.
5. De Rongé, Y. (2000), L'impact des ERP sur le contrôle de gestion: une première évaluation, FINECO, No 10, pp : 45-65
6. Dumitru, V. (2007), Impactul tehnologiilor informatinale asupra sistemului financiar-contabil, Mémoire de recherche, Académie d'Etudes Economique de Bucarest
7. El Amrani, R. (2003), Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP: le cas SAP chez l'entreprise Consto, 8 ème colloque de l'AIM, Grenoble.
8. El Amrani R. (2004), Les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises, Thèse Université de Nantes
9. Florescu, V. & Dumitru, V. (2007), Comerțul electronic și impactul organizațional, Revista Amfiteatru economic, Nr. 1, 2007, pp., ISSN: 1582 – 9146
10. Florescu, V. (2007), TIC et performance de l'entreprise: un modèle général d'analyse, Revue Repères Economique et informatiques, No 2
11. Legris P., J. Ingham & P. Collerette (2003), Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model, Information & management 40,
12. Maaloul, I. & Mezghani, L. (2003) L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13. Mabert, V., Soni, A. & M. Venkatamaran (2000), .Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms., Production and Inventory Management Journal (2e trim.), 52-58.
14. McGill T. J., Hobbs V. H. & Klobas J. E. (2000), Testing the DeLone and McLean Model of IS Success in the User Developed Application Domain, Proceedings of the 11th Australian Conference on Information Systems.
15. Pérotin P. (2002), Mise en place des PGI et intégration organisationnelle, Actes du colloque de l'AIM, Hammamet