

PLAN

<u>LISTE D'ABREVIATIONS</u>	2
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	3
<u>Partie I : Notions de base sur les Systèmes d'Information et le Contrôle de Gestion</u>	5
<i>Chapitre I : Quelques notions sur les systèmes d'information</i>	5
<i>Chapitre II : Système d'information et contrôle de gestion.</i>	11
<u>Partie II : CAS DE LA RAMSA</u>	15
<i>Chapitre I : Présentation de la méthodologie du travail</i>	16
<i>Chapitre II : Présentation de l'entreprise d'accueil : RAMSA</i>	20
<i>Chapitre III : Travail effectué</i>	33
1. <u>II- Choix et mise en place du système d'information</u>	33
2. <u>III- Facteurs clés de succès pour la réussite du projet</u>	38
3. <u>IV- Efficacité du système pour le contrôle de gestion</u>	41
4. <u>Synthèse</u>	43
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	44
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	47
<u>ANNEXES</u>	49

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations utilisées dans le rapport :

Abréviation	Signification
ERP	Entreprise Resources Planning
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
RAMSA	Régie Autonome Multi-Service d'Agadir
CRM	Coustumer Relationship Management
ONEP	Office National d'EAU Potable
BPL	Business Process and Logistics
PGU	Processus Global Unifié



INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises marocaines aussi bien industrielles que commerciales sont confrontées à une double évolution: la globalisation des marchés et de la demande d'une part, et les exigences croissantes de réactivité et de réduction des délais d'autre part. Ainsi, il s'agit de faire face à une nouvelle réalité économique se traduisant par: une qualité plus élevée, des produits/services sur mesures plus rapides et moins coûteux, une ouverture sur l'international et une compétitivité mondiale.

A partir de ce constat de fait, la maîtrise de l'information s'avère un facteur primordial pour faire face à ces défis. En effet, la maîtrise de l'information permet à l'entreprise de contrôler ses systèmes productifs, d'affiner sa cohérence stratégique et sa planification, de dominer la complexité et la mouvance de l'environnement. L'entreprise a besoin d'un nombre très limité d'informations correspondant à sa situation spécifique, c'est ici qu'interviennent des outils destinés à isoler l'information pertinente.

Intégrer dans un même système d'information toutes les applications informatiques relatives à l'exploitation, à la gestion et aux relations avec les clients et fournisseurs : tel est l'objectif ambitieux des Progiciels des Gestion Intégrés (ou ERP).

Face à cet objectif en harmonie avec la stratégie de la Régie, RAMSA a décidé de mettre en place ce système d'information au début de l'année 2009.

D'où le choix de notre thème, qui combine cette maîtrise de l'information par le billet d'un système d'information, et le contrôle de gestion qui est au cœur du fonctionnement de l'activité de l'entreprise, car lorsqu'il n'y a pas de contrôle, il n'y a ni performance ni compétitivité. Mais pour recueillir ses fruits, cela nous mène à s'interroger sur les Facteurs Clés de Succès pour réussir cet investissement.

C'est dans ce cadre, que notre problématique porte sur :

L'ERP comme un outil de contrôle de gestion

Les Facteurs Clés de Succès pour une bonne implémentation

Intégrer dans un même système d'information toutes les applications informatiques relatives à l'exploitation, à la gestion et aux relations avec les clients et fournisseurs : tel est l'objectif ambitieux des Progiciels des Gestion Intégrés (ou ERP).

Pour cela, notre rapport de stage est divisé en deux parties :

- Une partie théorique, qui définit les concepts de base tels que les notions de système d'information ainsi que les bases du contrôle de gestion.



- Une partie pratique, qui décrit la méthodologie adoptée, l'entreprise : terrain d'étude et le travail effectué.



Partie I :

Cadre Conceptuel

Chapitre I : Quelques notions sur les systèmes d'information

I. Information et Système : Concepts et définitions

A. Information

Le concept d'information est au cœur de la notion de système d'information, son usage est fort répandu mais reste souvent flou. Toutefois, si on se limite aux systèmes d'information, plusieurs idées précises semblent émerger.

Mc Kay⁶ définit l'information comme une connaissance qui change la représentation actuelle d'une entité (quelconque).

Pour Davis², l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit ; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et pour ses actions.

Cette définition reconnaît que la valeur de l'information est liée aux décisions qu'elle permettra de prendre. De façon générale, l'information sert à modéliser le cadre des actions futures.

La relation entre les données et l'information est équivalente à celle qui existe entre la matière première et le produit fini. En d'autres termes, un système d'information transforme les données en information.

De même pour R. Reix³, l'information est ce qui nous apporte une connaissance, modifie notre vision du monde, réduit notre incertitude, c'est un renseignement.

La signification de l'information joue un rôle essentiel dans la communication, et sa non prise en compte a des aspects regrettables dans le domaine du management. Ceci est particulièrement lourd de conséquences quand on émet une information qui devrait normalement induire des actions de la part du récepteur.

B. La notion du système :

Le terme "système" est employé dans un grand nombre d'expressions. On parle d'un système éducatif, d'un système informatique, d'un système solaire, d'un système philosophique, ... etc. Le concept de système fournit un cadre commode pour décrire et comprendre de nombreux phénomènes organisationnels, et notamment les caractéristiques des systèmes d'information.

⁶¹ Cité par Alazard & Separi ; « le contrôle de gestion » ; édition Dunod ; Paris 1998 page24.

² G. Davis et All ; « Système d'information pour le management : les bases volume1 » ; édition Economica 1986 ; page116.

³ R. Reix, « Système d'information et management des organisations » ; édition Vuibert 1995 ; page16.



D'emblée, la notion du système trouve ses origines au départ dans les travaux de N. Wiener en cybernétique⁷ dans les domaines des mathématiques, logique, électronique, philosophique, biologie...

Pour les spécialistes dans la théorie générale des systèmes, plusieurs points de vue ont été avancés. Pour Bertalanffy⁵, «un système est un tout organisé ou complexe : un assemblage ou combinaison de choses ou de parties formant un tout complexe ou unifié», «le système est un complexe d'éléments en interaction».

Lemoigne⁶ considère le système comme «un objet qui, dans un environnement doté de finalités, exerce une finalité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique».

Meleze⁷, nous propose la définition suivante : «des finalités et des buts étant exprimés sur un environnement, un système finalisé est un ensemble organisé de moyens, méthodes, règles et procédures qui permet d'obtenir des réponses satisfaisantes de l'environnement».

Par ailleurs, il y a une distinction bien établie entre systèmes ouverts et systèmes fermés. Les premiers sont ceux qui pratiquent des échanges nombreux avec l'environnement. Les seconds sont ceux qui vivent entièrement repliés sur eux-mêmes.

En systémique, le concept de système correspond au besoin d'un outil conceptuel nouveau, capable d'aider à résoudre ou comprendre des problèmes complexes dans des domaines divers.

Un système est un ensemble d'unités en interrelations mutuelles. Il y a la notion d'interrelation et de la totalité (composée d'éléments). Quatre concepts fondamentaux :

- **L'interaction** : elle comporte une double action de A à B et de B à A. Un format particulier de l'interaction étant la rétroaction (ou du feedback) ;
- **La globalité** : un système est composé d'éléments mais il n'est pas réductible à ses parties. Le tout est davantage qu'une forme globale, il suppose l'apparition de propriétés émergentes que ne possèdent pas ses parties.
- **L'organisation** : il s'agit de l'agencement de relations entre composants et individus qui produit une nouvelle unité possédant des qualités que n'ont pas ses composants (possible auto-organisation du système).
- **La complexité** : elle tient au moins à trois séries de causes: celles inhérentes à la composition du système (nombre, caractéristique et liaisons du système), celle provenant de l'incertitude propre à l'environnement du système et les rapports ambigus entre hasard et déterminisme.

⁷⁴ Le terme « cybernétique » a été forgé à partir du mot grec Kuberesis, qui signifie au sens propre « action de manoeuvrer un vaisseau » et au sens figuré « action de diriger et de gouverner ».

⁵ L.V. Bertalanffy : « Théorie générale des systèmes » ; New York ; 1973 ; page53.

⁶ J.L Lemoigne : « Les systèmes d'information dans les organisations » ; édition PUF 1973 ; page23.

⁷ J. Meleze : « Approche systémique des organisations » ; édition des organisations 1972 ; page53.



II. Système d'information :

A. Les différentes définitions du système d'information :

Meleze définit le système d'information de l'entreprise comme « l'ensemble des moyens et des communications qui assurent la saisie, la mesure, le contrôle, le stockage, le traitement et la distribution des informations ».

Cette définition fait référence à l'ensemble des informations formalisables qui circulent dans l'entreprise et aux moyens physiques et conceptuels nécessaires pour les définir, les rechercher, les formaliser, les conserver puis les distribuer.

R.Reix le définit aussi comme étant « un ensemble organisé de ressources : Matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ».

B. La notion de système d'information

Lesca⁸ distingue 3 dimensions du système d'information :

Les hommes : les personnes qui sont à l'origine des informations, qui les font circuler, les traitent et les utilisent. La gestion du système d'information c'est avant tout avoir affaire avec des hommes.

L'organisation : la façon dont le travail est réparti en tâches, les caractéristiques des tâches, les dispositifs de contrôle, les langages utilisés par les uns et les autres, la culture de l'entreprise, les règles et les procédures de gestion, le fait que les décisions soient centralisées ou décentralisées, la taille de l'entreprise, etc.

Les technologies : celles mises en œuvre dans le système d'information sont de plus en plus nombreuses et diverses, touchant l'acquisition des informations, la communication, le stockage et l'exploitation des informations.

Pour être considéré comme un sous-système du système d'information, chaque élément de ces catégories doit, dans son activité de transformation, être guidé par des objectifs globaux du système d'information. L'objectif du système d'information est de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations dont ils ont besoin. Pour remplir son objectif, il doit réaliser quatre fonctions de base :

- L'alimentation ou création des données qui consistent à collecter et acquérir des données, c'est à dire à les saisir, codifier, classifier et éventuellement « condenser » ;
- La mémorisation qui consiste à structurer les données par une organisation logique et physique ;
- Le traitement qui consiste à transformer, utiliser et interpréter les données ;

⁸ H. Lesca ; « Gestion de l'information qualité de l'information et performance » ; édition Litec, 1995, page53-57.



- La restitution des données qui se traduit par leur circulation, transmission et diffusion.

La déclinaison de ces quatre fonctions peut donner lieu à une grande variété des systèmes d'information en fonction des objectifs pour lesquels ils sont conçus, des besoins des utilisateurs et des structures des organisations auxquelles ils s'appliquent.

C. L'intégration des systèmes d'information :

1. Qu'est-ce que l'intégration des systèmes ?

L'intégration représente l'ensemble des principes et des outils mis en place pour aboutir à la construction d'un système d'information cohérent et homogène, tant au niveau technique que fonctionnel. Il est essentiel d'insister sur le fait que l'intégration n'est pas l'apanage des ingénieurs mais doit être une réelle préoccupation pour les professionnels du métier qui en seront les futurs utilisateurs. A titre d'exemple, dans le domaine financier, une bonne intégration doit viser plusieurs objectifs.

Premièrement, améliorer la qualité du service au client, en particulier via une flexibilité accrue dans la gestion de médias et de formats d'échange variés (e-mail, fax, fichier, plate-forme e-banking).

Deuxième objectif de l'intégration : garantir l'intégrité des données de référence (clients, produits et services, contrats, etc.), même dans le cas où ces informations seraient réparties entre plusieurs applications. Cette dimension est capitale pour le succès d'une solution CRM efficace ou pour une bonne maîtrise des risques. De la même façon, on veillera à disposer de règles de gestion identiques, qu'elles soient référencées dans le catalogue électronique des produits, dans les applications de gestion ou dans le logiciel comptable (homogénéité des paramétrages).

En troisième lieu, le SI doit assurer l'intégrité transactionnelle par un pilotage des statuts des opérations traitées et par une gestion pointue des exceptions, ce qui lui permettra de se focaliser sur les opérations à risque. Par exemple, le constat d'un problème de dénouement d'une opération doit être reporté aux différents systèmes par lesquels la transaction est passée, afin que le statut soit le même partout.

Enfin, le SI doit proposer aux utilisateurs une vision en ligne avec leurs activités quotidiennes, supportant pratiquement les processus opérationnels : enchaînement logique des écrans, ergonomie commune, intégration au niveau du poste de travail pour éviter les saisies multiples et donc à la fois inutiles et génératrices de risque. La fourniture d'un environnement de travail à la fois standardisé et personnalisable peut se faire à la condition de gérer de façon stricte les accès des utilisateurs aux systèmes, à travers, par exemple, la mise en place d'une gestion centralisée des profils (habilitations, délégations, etc.).

Ces enjeux font aujourd'hui partie des préoccupations quotidiennes des architectes fonctionnels et techniques qui travaillent de concert à l'intégration des systèmes d'information. La résolution de la problématique d'intégration des SI peut cependant être différente selon les choix réalisés par l'entreprise.

2. L'émergence des ERP

L'ERP en Anglais signifie Entreprise Resource Planning, en Français le l'ERP signifie PGI c'est à dire progiciel de gestion intégrée. Plusieurs définitions ont été avancées par les chercheurs

qui se sont intéressés à ce domaine, parmi ces définitions, on retient celle de THOMAS⁹ : « un ensemble de modules applicatifs - généralement signés par un même éditeur- et travaillant en mode natif sur une base de données unique, au sens logique du terme (même si celle-ci est géographiquement distribuée sur un réseau). Fonctionnellement, ces modules couvrent : La gestion comptable et financière, le contrôle de gestion, la gestion de production, la gestion des achats et des stocks, l'administration des ventes, la logistique et éventuellement la paie. »

CXP¹⁰ pour sa part considère que pour être intégré, un progiciel de gestion doit :

- Emaner d'un concepteur unique ;
- Garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, assurée par la disponibilité de l'intégralité de la structure de la base de données à partir de chacun des modules, même pris individuellement ;
- Reposer sur une mise à jour en temps réel des informations modifiées dans tous les modules affectés ;
- Fournir une piste d'audit basée sur la garantie d'une totale traçabilité des opérations de gestion ;
- Couvrir soit une fonction de gestion soit la totalité du système d'information de l'entreprise.

Selon Davenport¹¹, les ERP sont des progiciels d'application qui remplissent tout ou partie des besoins en information d'une entreprise, les modules de ces systèmes d'entreprise intègrent de multiples activités, de la comptabilité à la fabrication en passant par les ventes et le service, les ERP assurent librement la circulation de l'information entre les principaux services, les passerelles entre ces derniers ne sont plus nécessaires, ainsi les ERP constituent un moyen au profit des entreprises pour réorganiser leurs processus.

Ainsi, le besoin d'un système global intégrant toutes les fonctions et tous les processus de l'entreprise, est désormais une nécessité, d'où l'importance des ERP.

3. Les critères de choix d'un ERP :

Dans un marché caractérisé par la multiplication des applications, des produits et des acteurs que l'offre « intégrée » des différents éditeurs ERP tente d'apporter à l'entreprise des réponses transversales, fédératrices, compatibles, adéquates, intégrées, efficaces et évolutives. A charge pour l'entreprise de rendre disponible ses meilleurs experts opérationnels afin de réviser et de cerner ses meilleures pratiques opérationnelles.

Un ERP idéal n'existe pas, mais il existe des meilleures solutions que d'autres et cela dépend de l'entreprise, de son secteur d'activité, de ses objectifs et de ses existants fonctionnels, opérationnels et informatiques. Quel que soit l'ERP choisi, il existera toujours des besoins non couverts et il sera presque toujours nécessaire de procéder à un minimum de modifications. Afin de pouvoir l'adapter au contexte de l'entreprise et d'introduire de nouvelles applications selon les dernières versions sur le marché.

⁹ J.L. Thomas; « ERP et progiciels intégrés »; édition DUNOD; Paris 1999 ; page12.

¹⁰ J.L. Thomas; « ERP et progiciels intégrés »; édition DUNOD; Paris 1999 ; page13.

¹¹ T.H Davenport, « La nouvelle gestion des processus », Les échos : l'art du management de l'information, 2000, page94.



Le choix d'un ERP ne se fait pas uniquement sur les fonctionnalités qu'il propose. Dès la phase de mise en route de projet, il faut passer celui-ci sous le filtre de quatre groupes de critères, ils permettront de diriger la recherche du progiciel et de l'intégrateur qui le mettra en place et aussi la conduite du projet en elle-même.

Il existe quatre grandes familles de critères, qui permettent à l'entreprise d'effectuer son choix final de son ERP :

1- Fonctionnalités et spécificités techniques : elles constituent l'ensemble des critères fonctionnels et techniques, il s'agira de dégager les points critiques de l'informatisation. Démarche progicielle oblige, on procédera par un rapprochement entre les besoins de l'entreprise et les offres du marché.

2- Les développements spécifiques et les interfaces : interfaces entre différents progiciels le cas échéant, et interface entre le système local existant, ces points sont la première source de retard et de surcoût.

3- La capacité de management du projet qui est relative au déroulement du projet, et en particulier aux attentes que l'on aura vis-à-vis de l'éditeur et/ou de l'intégrateur : sa capacité à assurer la maîtrise d'œuvre de projet, l'accompagnement démarrage ou le déploiement. En fonction de la situation de l'entreprise, les critères peuvent varier, par exemple, l'organisation et la conduite de changement peuvent être beaucoup plus importantes que les aspects purement techniques ou le contraire.

4- Les coûts et les conditions commerciales sont aussi un groupe de critères essentiels, et très souvent ces points ne sont abordés qu'en phase finale du processus de choix. Le piège pour l'utilisateur est le risque de se trouver face à une offre dont les modes des tarifications sont très différents.

Chapitre II : Système d'information et contrôle de gestion

I. Contrôle de gestion : concepts et techniques

A. Définition et objectifs du CG :

1. Définition du CG :

Définir le contrôle de gestion est un exercice particulièrement difficile, tant les pratiques au sein des entreprises et les conceptions exposées dans divers ouvrages et articles recouvrent des notions variées. Tantôt l'expression « contrôle de gestion » reçoit une acception si large qu'il devient difficile de faire la différence avec la gestion ou avec le contrôle en général, tantôt au contraire, cette expression est interprétée d'une manière tellement restrictive que l'on pourrait imaginer que cette fonction se limite à la mise en œuvre de méthodes et outils standardisés. C'est à dire que dans bien des entreprises et dans bien des esprits, toutefois, le mot contrôle de gestion induit une erreur, évoquant plus une attitude policière qu'une volonté de systématiser les décisions.

M. Gervais¹² définit le contrôle de gestion de la manière suivante : «le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de la firme sont performantes, c'est à dire que la valeur des ressources employées (qui s'exprime habituellement en terme de coût) reste inférieure à la valeur créée socialement reconnue par le marché (qui correspond à l'appréciation en terme de prix, qualité, délais), que portent les consommateurs pour la satisfaction de certains de leurs besoins».

Ainsi, le plan comptable général français de 1982 définit le contrôle de gestion comme «l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise, leur comparaison avec des données passées ou prévues, et qui peuvent, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées».

En somme, le contrôle de gestion doit être résumé dans l'entreprise à une petite équipe de réflexion stratégique qui :

- Anime le processus (mission d'ordre méthodologique et pédagogique) ;

- Nourrit le tableau de bord stratégique ;

- Assure la cohérence d'une part entre les variables et l'environnement qu'elles décrivent, d'autre part, entre les manœuvres stratégiques et l'organisation interne qui doit les réaliser;

- Génère la réflexion stratégique, tant pour les orientations que les moyens associés à mettre en œuvre ;

- Véhicule la culture stratégique.

¹² M. Gervais, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise » ; édition economica ; Paris 1981 ; page68.



2. Objectifs :

La notion d'objectif est sans doute la notion la plus importante, la plus délicate et trop souvent la moins maîtrisée dans les entreprises. Sans entrer beaucoup dans les détails et de manière générale, le contrôle de gestion doit répondre à deux impératifs :

Contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise en favorisant la réduction des coûts et l'accroissement de la rentabilité ;

Vérifier la conformité des résultats avec les objectifs fixés, dans ce sens c'est un contrôle stratégique dans la mesure où il analyse les résultats des choix stratégiques et leur pertinence.

Le contrôle de gestion assure la cohérence entre les actions et les objectifs. Il évite ainsi la réflexion en cours de processus et permet de focaliser son énergie sur les activités courantes.

II. Efficacité du système d'information du Contrôle de gestion

Le Contrôle de gestion et systèmes d'information sont deux disciplines profondément liées depuis l'origine. Les ERP semble donc apporter par ses différents avantages une nouvelle vision au contrôle de gestion

L'information est au cœur de tout processus de prise de décision. Elle constitue, dans un contexte qui se caractérise par de perpétuel mouvement, une clé de succès. C'est la raison pour laquelle les managers doivent concevoir des systèmes d'information leur permettant de disposer d'une information fiable, valide et rapide pour agir dans de meilleures conditions.

A. SI élément essentiel du CG :

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre une composante fondamentale du système de contrôle de gestion. En d'autre terme, lorsqu'il n'y a pas d'un système d'information au sein de l'entreprise, il n'y a, ni contrôle efficace, ni feed-back.

Le contrôle de gestion ne peut être assuré que par le biais d'un réseau d'information organisée dans ce but. Quand l'information est figée, un système de contrôle a peu d'intérêt. Au contraire, une information en mouvement constant est le flux vital de renseignement qui sert de base à un système de contrôle. Ce flux de renseignement est nécessaire à la gestion correcte d'une entreprise. C'est pour cela que la conception d'un système d'information adapté aux besoins de l'organisation est au coeur même du contrôle de gestion.

Le rôle du système d'information de gestion dans l'entreprise prendra une dimension jamais égalée. Dans chacune de ces fonctions, cet outil constituera un support stratégique au management. Sa défaillance et ses dysfonctionnements se feront cruellement sentir sur la performance d'ensemble de l'entreprise. Le système d'information de gestion répond à différents besoins dans l'entreprise :

- produire des informations de gestion et des indicateurs pour assurer le pilotage et le management des activités de l'entreprise ;
- automatiser et faciliter le déroulement des processus administratifs et de conduire des activités.



Le système d'information est le système nerveux de l'entreprise : il mérite tous les égards, et en particulier l'attention personnelle des dirigeants, pour faire face à la complexité et à l'incertitude. Le contrôleur de gestion en tant qu'acteur dans ces systèmes, il doit veiller de leur souplesse, cohésion et rapidité de réaction.

B. Les critères d'efficacité du système d'information du contrôle de gestion :

Selon Corfmat, Helly et Baron¹³ le système d'information du contrôle de gestion doit contenir un certain nombre de qualités incontournables :

- Répondre aux besoins de l'entreprise ;
- Appréhender au mieux l'incertitude ;
- Etre adoptable et évolutif ;
- Etre développé avec le souci d'associer étroitement les utilisateurs.

1. Répondre aux besoins de l'entreprise :

L'information et les indicateurs produits, doivent permettre d'informer le responsable sur la situation de son activité et lui faciliter la prise de décision.

Les délais de mise à disposition des informations revêtent un caractère essentiel dans la performance du système d'information de gestion. Ils ne dépendent pas nécessairement des modalités de traitement de l'information à l'intérieur des bases de données, mais résultent principalement des conditions dans lesquelles l'information est enregistrée dans le système.

La bonne organisation de la saisie de l'information est primordiale, ainsi, la facilité d'accès aux informations disponibles dans les bases de données renforce l'aspect de qualité et de fiabilité. Les navigateurs ou les destinataires des tableaux de bord doivent pouvoir exploiter l'information qu'ils recherchent sans le moindre doute.

2. Appréhender au mieux l'incertitude :

Le système de gestion joue un rôle essentiel dans la prévision et l'anticipation. Il constitue un outil d'aide à la décision au service de la stratégie de l'entreprise.

Le pilotage, fondé sur la finalité de l'organisation, doit permettre aux acteurs de mieux cerner les imprévus et la complexité environnante. Le système d'information de gestion doit répondre à cette attente.

3. Etre adoptable et évolutif :

Le caractère changeant de l'environnement, la nécessité d'adapter en permanence les modes de management, le besoin d'affiner et de préciser les règles de gestion, le côté éphémère des

¹³ Corfmat, Helly et Baron ; « la mutation du contrôle de gestion » ; édition d'organisation, Paris 2000 ; page73.



indicateurs de pilotage imposent au système d'information d'évoluer constamment. Sa capacité à prendre en considération de nouveaux besoins est essentielle. Sa flexibilité doit rendre possible par exemple :

- la modification du plan de comptes de gestion ;
- la modification de la structure des états, des consultations et la combinaison des informations qui les composent ;
- l'enregistrement de nouvelles données.

4. Etre développé avec le souci d'associer étroitement les utilisateurs :

La mise en oeuvre ou l'adaptation d'un système d'information de contrôle de gestion doivent se réaliser dans les meilleurs délais. En effet, la réalisation de tel projet dans de brefs délais et l'adhésion du facteur humain dans la définition des règles et procédures d'utilisation constituent une clef de la concrétisation de l'ouvrage.

La maîtrise du changement passe par cette étape obligatoire car la réussite de l'implantation est souvent d'ordre stratégique : en dépend non seulement l'avenir du système(qualité d'utilisation, reconnaissance...), mais aussi la survie même de l'entreprise.

Fort de ces critères, le contrôleur de gestion doit appuyer sur les nouvelles technologies pour optimiser les ressources d'information, coordonner d'une manière efficace entre les clients et fournisseurs de l'information et disposer de l'information nécessaire à la décision et au contrôle au moment voulu. En effet, la maîtrise de ces technologies apporte à l'organisation de l'entreprise une valeur ajoutée considérable et constituera un avantage concurrentiel inestimable.

En égard à ce qui précède, les principales préoccupations auxquelles ce thème se propose d'apporter des éléments de réponse, peuvent être synthétisées dans la question suivante : **Quels sont les éléments nécessaires à mettre en place pour réussir un projet d'intégration d'un ERP au sein d'une organisation ?**

L'apport d'éléments de réponse à cette problématique suppose la définition d'une méthodologie ancrée dans une logique d'apprentissage organisationnel, donc d'amélioration continue en vue de satisfaire aux besoins de la RAMSA. C'est l'objet du premier chapitre de la 2^{ème} partie.



Partie II :

Cas de la RAMSA

Chapitre I : La méthodologie du travail

Les sciences de gestion ont donné naissance à plusieurs disciplines (Gestion des Ressources Humaines, Marketing, Stratégie, Management...) qui nécessitent un travail colossal de la part des chercheurs en vue de résoudre certains problèmes et de pallier à certaines lacunes (d'ordre organisationnel par exemple), mais on doit noter que chaque discipline n'échappe pas à des problèmes et à des difficultés auxquels le chercheur peut être confronté dans l'élaboration de son travail.

D'après J. IGALENS, une bonne recherche est celle qui se caractérise par son authenticité. En effet, pour atteindre son but, le chercheur est tenu de respecter un processus purement scientifique qui nécessite de sa part une maîtrise de ses contours ainsi qu'une maîtrise des démarches pour choisir celle la plus convenable.

Ce chapitre sera exclusivement consacré à la méthodologie de recherche, en insistant sur la démarche suivie et la technique employée.

I. Choix de la démarche:

Au début de toute recherche, le chercheur se trouve dans une situation vacillante. Une situation qui se traduit par deux questions: va-t-il trouver dans la littérature spécialisée la théorie qui va le guider pour aborder son thème? Où devra-t-il faire de l'exploration sur le terrain?

Le choix doit être cohérent avec la question de recherche qui ne peut être traitée avec n'importe quelle approche.

La majorité des recherches en gestion suit soit une démarche déductive soit une démarche inductive.

A. Démarche déductive:

La démarche déductive est appliquée à un domaine bien connu. Elle part d'un ensemble de concepts, connaissances acquises et théoriques pour définir l'objet d'étude. Le pôle théorique constitue la source principale des hypothèses qui seront testées sur le terrain, dans le but de vérifier leur validité.



B. Démarche inductive:

La démarche inductive est menée par le chercheur quand il est confronté à un domaine neuf. Dans ce cas, l'objectif du chercheur est surtout d'explorer, comprendre et décrire. Cette démarche consiste, à partir de l'observation de terrain, d'inférer des hypothèses et des théories.

C. Choix de la Démarche

Pour effectuer ce travail, on a opté pour une démarche déductive, par ce qu'elle répond à notre objectif formulé autour de trois axes fondamentaux: décrire, vérifier et expliquer.

Pour atteindre cet objectif, nous avons respecté un enchaînement d'étapes qui se présente comme suit:

1. Définition de l'objet;
2. Formulation de la problématique;
3. Observation sur le terrain matérialisé par un guide d'entretien;
4. Interprétation des données récupérer sur le cas.

II. Problématique de la recherche :

La formulation de la problématique, est l'un des axes les plus complexes à cerner. C'est à ce niveau que le chercheur comprend vraiment l'ampleur de sa tâche.

Etant intéressé par les entreprises qui disposent d'un système d'information performant (tel un ERP), nous avons choisi comme entreprise RAMSA qui vient de mettre en place un ERP dans son organisation, delà nous nous interrogeons sur *Les Facteurs Clés de Succès pour une bonne implémentation de l'ERP qui est aperçu comme un outil de contrôle de gestion* pour limiter notre champs d'application.

En d'autres termes, quels sont les éléments principaux à mettre en compte pour réussir un projet de l'ERP et pour mener à bien sa mission d'aide au contrôle de gestion.



III. Méthode de travail:

C'est au cours de la phase d'observation sur le terrain que nous avons découvert la réalité des faits et ce en négociant notre sujet avec les acteurs. L'observation sur le terrain est très nécessaire. Elle doit être menée de façon organisée et selon une méthode appropriée.

Vu la complexité de l'objet étudié, nous avons préféré comme stratégie d'accès au réel une méthode qualitative, matérialisée par l'élaboration d'un guide d'entretien (voir annexes).

A. Recueil des données (Recherche documentaire)

Le recueil des données est une tâche difficile à accomplir parce qu'elle demande beaucoup d'effort et de temps.

Les documents constituent une source d'information efficace. Elle nous a permis de compléter les informations collectées par le biais d'entretien et d'observation.

B. L'entretien

Notre source principale est l'entretien. Les autres sources, dites secondaires, sont l'observation et la documentation

a. La préparation de l'entretien:

La préparation de l'entretien repose sur le guide d'entretien et l'aménagement de la situation d'entretien.

Le guide d'entretien:

Le guide d'entretien n'est pas un questionnaire mais un ensemble de thèmes préparés par le chercheur et sur lesquels il apparaît nécessaire de faire exprimer la personne interviewée.

Pour répondre aux questions que nous avons posées au sujet de notre recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien divisé en trois parties.

- La première partie concerne le système d'information, son historique, son implantation et sa simplicité ou sa complexité.
- La deuxième partie concerne la détermination de facteurs clés de succès qui conditionnent une meilleure implémentation du système.
- La dernière partie traite la deuxième partie de notre thème, à savoir l'efficacité du système d'information du contrôle de gestion.



L'aménagement de la situation d'entretien:

Une fois le guide d'entretien élaboré, nous avons rencontré les deux responsables de la fonction:

b. Le suivi d'entretien:

Les entretiens que nous avons menés auprès des responsables ont été établis sur une période d'un mois de stage. Pour collecter les informations dont nous avons besoins, nous avons visité les différents départements du site d'Agadir.

C. L'observation :

Une présence sur le terrain, même rapide d'une ou de quelques journées, permet de repérer mille détails significatifs.

Qu'elle soit participative ou passive, l'observation est une démarche féconde et robuste de connaissance de la réalité.

a. L'observation participative:

L'observation participative nous a permis de:

- collecter des informations complémentaires à celle recueillies par le guide d'entretien;
- observer le déroulement de certains événements;
- comprendre certaines applications.

b. L'observation passive:

L'observation passive nous a autorisé d'observer une réalité vécue par les acteurs au sein de l'organisation, dans le but d'appréhender la façon dont ils se comportent et de connaître le milieu de leur travail.

Chapitre II : Présentation de la RAMSA

SECTION 1 – PRESENTATION DE LA RAMSA

La RAMSA est un établissement de droit public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, elle a été créée en 1982 conformément au décret 2/64/394 du 22 jourmada I 1384 (29 septembre 1964).

Fiche Technique :

-Raison sociale : Régie Autonome Multi-Services d'Agadir (RAMSA)

Date de création : 16/09/1982

Forme juridique : Etablissement public à caractère commercial et industriel doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière

Mission : Assurer la distribution de l'eau potable et gérer l'assainissement liquide au sein du Grand Agadir.

Nombre de clients : 115 000 (fin 2004)

Chiffre d'affaires : 217 M Dhs (fin 2004)
Eau: 171 M Dhs
Assainissement: 46 M Dhs

Identification fiscale : 255 013

Trésorerie régionale : 17 188.0 100

Nombre d'effectif : 436 dont 53 cadres (fin 2006)

Siège social : Rue 18 novembre, BP 754 QI Agadir

Téléphone : 0528 22 30 30

Fax : 0528 22 01 15

Site web : www.ramsa.ma

E-mail : regie_ramsa@menara.ma



I - HISTORIQUE

Avant 1964, le secteur de la distribution de l'eau potable et de l'électricité au Maroc était exploité d'abord par des sociétés privées et leurs concessions. Cette période a été caractérisée par une mauvaise gestion du secteur du fait que ces sociétés privilégient le côté bénéfice au dépend de la notion du service publique.

En 1964, les régies communales ont été créées au Maroc par le décret N° 2-64-394 du 20/09/1964.

A Agadir, la régie autonome multiservices d'Agadir (RAMSA) n'a été créée qu'en 1982 que pour assurer la distribution d'eau potable dans le grand agadir. Et ce conformément au décret précité (N° 2/64/394 du 22 Joumada I 1384), tout en respectant les dispositions de l'arrêté du Ministre de l'Intérieur N° 3402 du 16 octobre 1980 et les délibérations du syndicat de communes constituant la région d'Agadir.

En 1992, la régie s'est vue attribuée la gestion de l'assainissement liquide.

II – MISSION ET TACHES DE LA RAMSA

La mission qui a été confiée à la RAMSA selon le cahier de charge qui la régit est d'assurer la gestion des réseaux de distribution de l'eau potable et d'assainissement liquide sur son territoire d'action (le Grand Agadir).

C'est ainsi que la régie veille sur :

- ❖ L'alimentation des citoyens et organisations de son périmètre d'action de l'eau potable achetée de l'ONEP (Office National de l'Eau Potable) ;
- ❖ La collecte, le transport, l'évacuation et éventuellement le traitement des eaux pluviales, ménagères ou usées ;
- ❖ La réalisation, l'exploitation et l'entretien d'ouvrages (réservoirs, stations de pompage, canalisations, stations de relevage et d'épuration).



III – ZONES D’actions

Le périmètre d’action de la RAMSA est le Grand Agadir. Il est constitué de :

- ◆ Commune Urbaine d’Agadir regroupant : Agadir, Anza, Tikiouine et Bensergao ;
- ◆ Commune Urbaine de Dcheira ;
- ◆ Commune Urbaine d’Inezgane ;
- ◆ Commune Urbaine d’Ait Melloul ;
- ◆ Commune Rural d’Aourir ;

IV – TUTELLE ET ORGANES DE GESTION

La RAMSA est sous la tutelle administrative du ministère de l’Intérieur et porte sur l’organisation, le recrutement, les marchés, les budgets, les comptes officiels et les relations avec les bailleurs de fonds.

La tutelle financière est assurée par le ministère des Finances.

Elle est gérée par les organes suivants :

- Conseil d’administration : contenant 12 membres présidés par Monsieur le Wali de la région de Souss Massa Daraa et composé par deux tiers d’élus (représentants des communes) et un tiers de représentants d’administration. Il a pour mission la définition de stratégies et de politiques diverses (financement, endettement, ...etc.), l’approbation des budgets et des comptes officiels.
- Comité de direction : composé de trois membres désignés par le conseil d’administration, le directeur, le contrôleur financier et l’ingénieur Municipal. Il a pour mission d’assurer le bon fonctionnement de la régie dans le cadre des stratégies et politiques définies par le conseil d’administration.
- Directeur : il veille sur l’exécution des décisions prises par le comité de direction à travers la gestion des affaires quotidiennes de la régie.



V – LES CLIENTS DE LA REGIE

La population est en forte croissance. Elle est estimée à 730.000 habitants en l'an 2003 et il est prévu qu'elle atteindra un million d'habitants en l'an 2010.

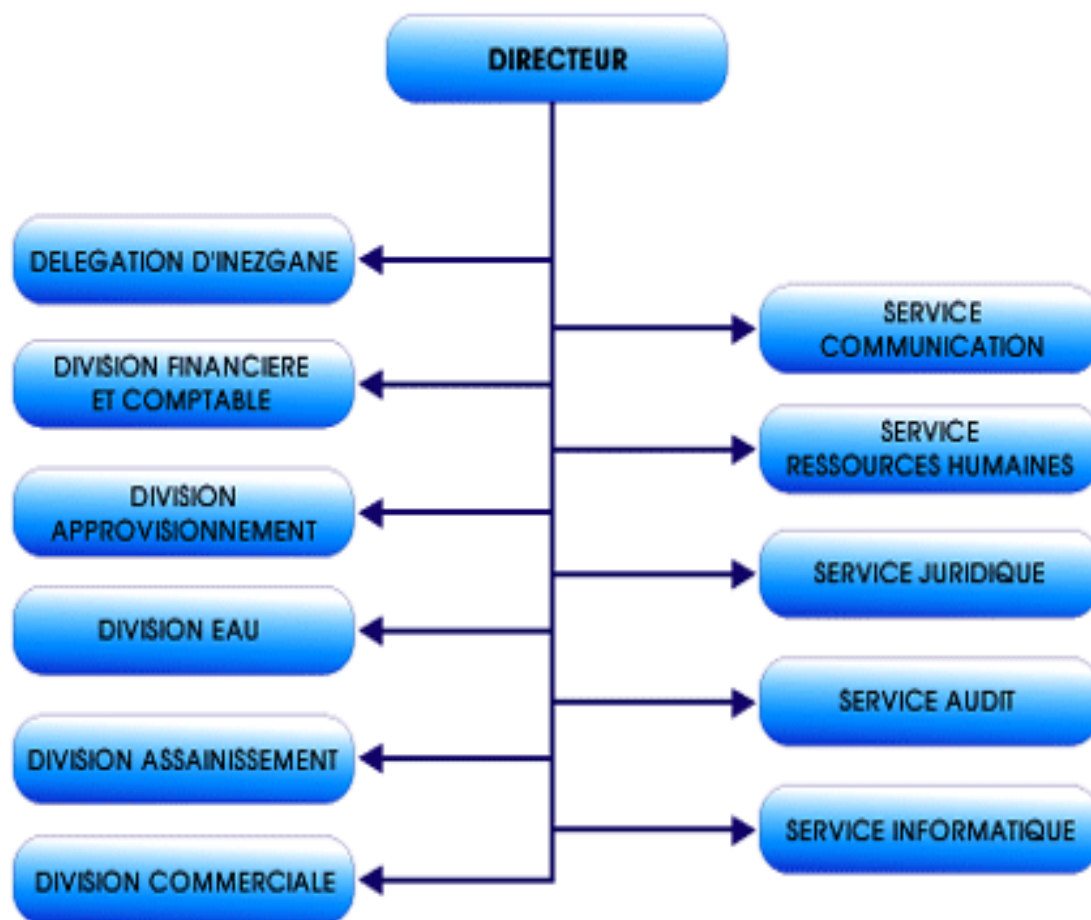
La distribution de l'eau potable concerne plus de 700.000 personnes soit 120 000 clients via un réseau de 1500 KM.

La relation avec les communes est quotidienne, elle concerne essentiellement le :

- le traitement des dossiers de branchements ;
- les déviations ;
- la pose des canalisations ;
- l'acquisition de terrain.

SECTION 2 – LA STRUTURE ORGANISATIONNELLE

Pour mener à bien la mission qui lui a été confiée, la régie a adoptée la structure suivante :



A la tête de la RAMSA on trouve le Directeur qui gère, contrôle et supervise l'ensemble des divisions et services.

La Délégation d'INEZGANE est proposée pour davantage d'autonomie. Sur le territoire de la Préfecture d'INEZGANE-AÏT MELLOUL, elle assure la relation avec les Clients et les activités opérationnelles.

La hiérarchie de la Délégation participe à la vie de la Régie dans une position analogue à celle d'une division.

I. LES DIVISIONS

↳ Division financière et comptable

Sa mission consiste à gérer et optimiser les ressources financières, elle a un regard permanent sur les recettes, les dépenses, les dettes et les créances, elle est en charge de la comptabilité générale,



matières et analytique conformément aux normes et obligations légales qui régissent la comptabilité et la finance.

↳ Division approvisionnement et moyens généraux

Cette division a pour mission d'assurer les achats de la régie pour répondre aux besoins de fonctionnement et d'équipement de ses différents services. Ces besoins sont déterminés chaque fin d'année pour chaque service selon la consommation de l'année précédente et les estimations de l'année à venir (degré d'augmentation de l'activité). C'est ce qu'on appelle le programme d'approvisionnement.

En plus des achats elle a comme attribution la gestion des stocks, l'entretien du matériel roulant ainsi que les locaux administratifs et techniques et la gestion du parc Auto et matériel de reprographie.

↳ Division Eau

Sa principale mission est d'assurer la distribution de l'eau potable dans la zone d'action de la RAMSA. Quant à la production, elle est attribuée à l'ONEP.

La division est organisée en services et bureaux ci-après :

- Service études et programmation ;
- Service travaux ;
- Service exploitation ;
- Bureau technico - Administratif et comptable

↳ Division assainissement

Sa principale mission est d'assurer la gestion du service assainissement liquide ainsi que la contribution à la dépollution domestique et industrielle dans le Grand Agadir.

La division est organisée en services et bureau ci-après :

- Service entretien réseau ;
- Service maintenance des stations de pompes ;
- Service laboratoires (commun avec la division Eau potable) ;
- Service environnement ;



-
- Service travaux courants ;
- Service études et programmation ;
- Service grandes infrastructures ;
- Service devis et métrés (commun avec la division Eau potable) ;
- Bureau technico- administratif et comptable.

↳ Division commerciale

Sa mission consiste à la gestion des relations avec le client en terme d'accueil, de relevés, de facturation, d'encaissement et de traitement des réclamations.

II. LES SERVICES

↳ Service communication

Ce service a été créé en 2004. Nouvellement introduit dans l'organisation de la régie ; il est chargé d'assurer la communication interne et externe.

↳ Service ressources humaines

Sa mission consiste en la mise à disposition de moyens humains nécessaires, la satisfaction des aspirations du personnel ainsi que le respect des dispositions statutaires et légales.

Les principales attributions de ce service sont :

- Gestion administrative du personnel ;
- Gestion de la rémunération du personnel ;
- Recrutement ;
- Formation ;
- Evaluation du personnel par la hiérarchie.

↳ Service juridique



Service créé en 2002. Il est chargé du suivi des dossiers litigieux, le recouvrement des créances douteuses, l'assistance juridique et le suivi de tous les dossiers d'assurance.

↳ Service audit interne

Le service se charge de l'audit des opérations techniques et administratives de la régie afin qu'elles soient :

- Conforme aux procédures en vigueur et aux normes de travail (audit de conformité) ;
- Bien faites et dans les délais requis (audit d'efficacité).

↳ Service informatique

Ce service a pour mission d'assurer l'exploitation des applications informatiques existantes, le développement d'applications de gestion, l'entretien et la réparation du matériel, la maintenance du réseau informatique et l'élaboration du budget informatique (équipement).

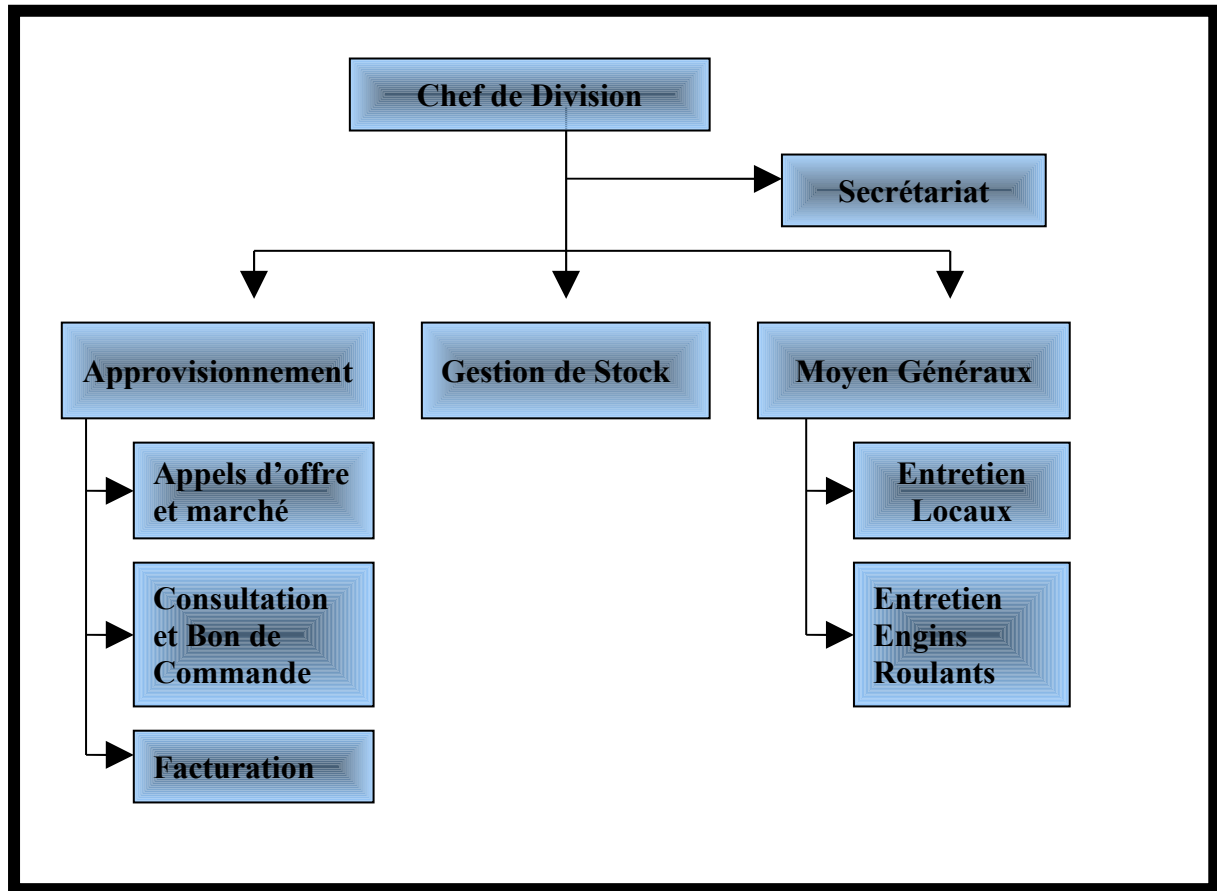
SECTION III : Département Approvisionnement et Moyens Généraux

Organigramme de la division

Les fonctions principales de la Division sont les suivantes :

- Approvisionnement.
- Gestion des stocks.
- Moyens Généraux.

Pour être en mesure de mieux répondre aux besoins croissants des différentes divisions et services de la R.A.M.S.A et en vue de restructurer ces fonctions, la Division Approvisionnements et Moyens Généraux dispose de l'organigramme ci-après :



I. Gestion des approvisionnements :

1) Organisation du service

Ce service est constitué de :

- Bureau consultation et Bon de commande.
- Bureau facturation.
- Bureau Appels d'offres et marchés.

2) Définition des besoins

Chaque année un programme d'approvisionnement est arrêté suite aux besoins exprimés par l'ensemble des services de la régie.

3) Procédures d'approvisionnements

A. Bureau consultation et BC



Les achats par BC sont limités à 400.000 DH-TTC

a) Expression du besoin

Le besoin est exprimé par écrit (demande d'achat) et doit être accompagné des spécifications techniques et d'une estimation financière.

b) Consultation des fournisseurs

- Les réponses sont envoyées au bureau d'ordre de la régie sous pli fermé et transmis par la suite au bureau consultation. Ce dernier procède à l'établissement de l'état d'ouverture

B. Bureau Facturation

- Ce bureau procède à la vérification des factures.

C. Bureau Appel d'Offres et Marchés

a) Bureau Appel d'Offres

Les appels d'Offres une fois établis par les services demandeurs sont transmis aux membres de la commission des Appels d'Offres pour avis.

Cette commission est constituée du :

- Directeur de la **R.A.M.S.A** ;
- Contrôleur d'Etat de la **R.A.M.S.A** ;
- Représentant du Ministère de l'Intérieur ;
- L'ingénieur provincial.

b) Bureau Marché

La Division Approvisionnement envoie le marché au fournisseur pour visa et enregistrement, et le transmet par la suite au ministère de tutelle pour visa après signature du directeur de la régie.

II. Gestion du stock

1) Fonctions du magasin

Ce service consiste en :

- La réception du matériel ;
- Le stockage du matériel ;
- Le mouvement du matériel (entrée, sortie, rentrée...).

Actuellement, quatre types de bons de mouvement du magasin sont à distinguer :

- Bon d'Entrée Approvisionnement : code 01 qui représente une entrée effective au magasin (suite à un marché ou un bon de commande) ;



- Bon de Sortie Approvisionnement : code 14 qui représente une sortie de pièces du magasin (suite à une demande d'un service donnée) ;
- Bon de Rentrée Approvisionnement : code 12 qui représente un retour de matériel non utilisé par les services demandeurs ;
- Bon de Récupération Approvisionnement : code 13 qui représente une récupération de matériel utilisé et non encore détérioré par les services techniques.

III. SERVICE MOYENS GENERAUX

1) Missions

Ce service dépend de la Division Approvisionnements et Moyens Généraux, ses activités se résument comme suit:

- Entretien divers des bâtiments de la Régie
- Suivi et entretien des véhicules et eu Parc-Auto.
- Suivi et gestion des travaux d'imprimerie et préparation des documents divers de la Régie.

SECTION IV : Présentation du Progiciel Up Manager Vectis

A - Up Manager Vectis : système Intégré

Collecter les expressions de besoins, les filtrer, en définir les priorités, élaborer les budgets, lancer et gérer leur exécution, respecter les processus de gestion propre à chaque type d'engagement, optimiser les stocks et les approvisionnements...

Autant de besoins interdépendants qui traduisent la complexité de la chaîne :
Budgets, comptabilité de la dépense et la gestion de la logistique.

Grâce à la facilité de ces progiciels et aux automatismes qui les caractérisent, Up Manager Vectis, introduit une dimension proactive qui, tout en assurant la précision et la rigueur, allège la charge des processus d'achat et permet un contrôle efficace de gestion.



B - Les différents Module de Up manager Vectis :

Le Progiciel Up Manager Vectis intègre à cet effet les modules suivants :

- **BUDGETS**

Up Manager Vectis assiste l'utilisateur dans les montages des budgets en respectant la ventilation entre les rubriques pré paramétrées.

Le montage peut se faire par consolidation des détails ou par ventilation des lignes budgétaire sur les rubriques et les sous rubriques.

- **APPEL D'OFFRES ET MARCHES**

Up Manager Vectis gère les achats, devant faire l'objet d'appels d'offres, depuis l'élaboration du cahier des charges jusqu'à la réalisation des marchés.

Il intègre la gestion des publications, le dépouillement des soumissions et les adjudications, la gestion administrative des marchés, le suivi des réceptions et des décomptes, etc.

- **DEPENSES ET GESTION DES FOURNISSEURS**

Up Manager Vectis gère l'ensemble des articles objet d'achats au sein de l'entreprise et assure un suivi des fournisseurs, des commandes, des livraisons et des paiements.

- **STOCKS**

Up Manager Vectis intègre plusieurs méthodes de gestion des stocks, définit des seuils et génère les alarmes, etc.

En cas de non respect des seuils, il propose la génération de commandes pour répondre aux exigences des stocks minimums.

C - Les avantages du Vectis :

Parmi ses avantages, on trouve :

- La transparence : l'information est le système, on peut la consulter en fonction de son niveau d'autorisation.
- L'unicité des informations : une information ne peut être entrée qu'une seule fois et elle est vite propagée vers les autres utilisateurs.
- La possibilité de suivre le parcours de l'information pour savoir qui a fait, quoi et quand.
- La fiabilité : il élimine les risques d'erreurs intermédiaires.
- L'identification des responsables : chacun nominativement est autorisé à faire telle ou telle transaction, ce qui va permettre de dégager plus de temps pour faire autre chose.



- Le mot de passe est une signature (Identification)

D - Les raisons de la mise en place de l'ERP :

Les objectifs principaux de la RAMSA lorsqu'elle a décidé d'investir dans progiciel de gestion intégré, étaient :

- De remplacer le progiciel (Progiciel de gestion d'ancienne génération mis dans les années 90) qui devenait de plus en plus désuet et qui occasionné des coûts de maintenance grandissant.
- D'homogénéiser leur système d'information et de standardiser et, ainsi par ce biais, d'accroître la fiabilité de l'information et la possibilité d'en disposer en temps réel pour agir ou réagir rapidement.
- De connaître de manière plus directe et fiable les coûts toute en recherchant à optimiser les flux de matières, des services.
- De centraliser les achats de la régie.
- De rendre plus souple les procédures des appels d'offres et de consultations.
- D'optimiser la gestion du stock.

Ces objectifs affichés par la régie sont accompagné le plus souvent d'objectifs moins transparents tels que, un meilleur contrôle des activités de la régie et une plus grande centralisation de la coordination des activités.

Chapitre III : Travail Effectué

Pour répondre à la problématique que j'ai posée, j'ai effectué des entretiens avec les cadres du département Approvisionnement et Moyens Généraux et le responsable du service informatique de la régie, chef du projet ERP.

L'entretien, et comme je l'ai précisé dans la méthodologie de mon travail, peut se résumer en trois parties essentielles:

- La première partie concerne le système d'information, son historique, son implantation et sa simplicité ou sa complexité.
- La deuxième partie concerne la détermination de facteurs clés de succès qui conditionnent une meilleure implémentation du système.
- La dernière partie traite la deuxième partie de notre thème, à savoir l'efficacité du système d'information du contrôle de gestion.



A- Analyse du guide d'entretien :

1. Le système d'information ERP :

Choix et mise en place:

Il faut bien préciser que la mise en place d'un ERP est un projet important qui implique des investissements relativement lourds pour tous les services de l'entreprise. Un ERP consiste à prendre une solution standard importée du dehors pour un problème interne. Un projet ERP implique trois composantes pour l'entreprise : une collection des meilleures pratiques fournies par les éditeurs, un état des lieux des processus actuels et une cible organisationnelle.

De ce fait, avant tout projet ERP, il y a un grand travail de formulation stratégique, sans lequel le projet dans son ensemble est condamné à l'échec.

Autre aspect important, est la nécessité d'impliquer un grand nombre d'acteurs dans le processus en expliquant les grandes orientations de l'entreprise, ce qui implique de la part du management un long processus de négociation avec les différents acteurs. Ainsi, l'équipe de projet, est appelée à avoir une grande capacité d'écoute et de remise en cause. L'organisation de ce dialogue et la manière de le conduire sont des facteurs clés de succès du projet.

Dans toute démarche progiciel, l'entreprise cherche à bénéficier des richesses fonctionnelles, organisationnelles et techniques de l'ERP, favoriser la standardisation des services métiers et l'harmonisation des règles de gestion : approche processus.

Ainsi que le déploiement et le redéploiement des compétences clés de l'organisation vers des activités de forte valeur ajoutée.

Pour la RAMSA, l'ERP est perçu comme un outil de « convergence opérationnelle ». En effet, la puissance d'un ERP est basée sur une architecture de données (base de données) complexe, constitué de tables qui sont la majeure partie du temps, des tables relationnelles. Cette base de données relationnelle comporte des centaines, voire des milliers de tables. L'implantation de ces tables avec toutes leurs données communes et partagées force l'intégration et la coordination des processus opérationnels à travers toutes les services de la régie, en effet, le groupe détient plusieurs agences et une direction à Inzegane.



Ce dernier renforce aussi le contrôle de la Régie sur ses différents services, départements et agences.

D'autre part, la mise en place de l'ERP vise l'amélioration de l'axe « personnel », en visant une meilleure intégration entre les différents services de l'entreprise, une amélioration de la disponibilité du système d'information pour s'adapter à l'accroissement de l'activité, une diminution du temps de réponse et une augmentation de la productivité administrative.

A part les objectifs économiques cités ci dessus, le groupe vise le renouvellement de ses applications informatiques dans les différents domaines fonctionnels.

Les critères fonctionnels sont ceux auxquels la RAMSA a pensé en premier lieu et le plus facilement. Il s'agit de savoir et de comprendre comment l'ERP pourra couvrir tel besoin fonctionnel ou tel autre besoin spécifique. Par exemple dans le domaine de la gestion de stock, des choix initiaux devront être faits : quel est le mode de gestion de stock ? Est-ce qu'elle approvisionne en consultation, appel d'offre (répétitif, assemblage à la commande, à l'unité), en processus continu ? Autant de critères fonctionnels qui guideront le choix de l'équipe d'évaluation.

Certains critères fonctionnels ne relèvent pas d'un seul domaine opérationnel, mais concernent l'ensemble de l'entreprise car ils font partie de l'organisation, de la culture, de l'environnement professionnel ou des flux d'information de l'entreprise.

C'est le cas de la structure des informations clés et fondamentales sur lesquelles est bâti l'ensemble des informations de l'entreprise.

D'autres critères interviennent dans le choix d'un progiciel, notamment les critères technologiques, l'évaluation technologique des ERP sera du domaine des membres informaticiens de l'équipe de l'évaluation. Ils devront juger de la souplesse, de la réactivité et de la flexibilité de la technologie proposée par l'éditeur.

Cette dernière devra permettre à l'ERP de s'adapter à l'environnement et aux attentes de l'entreprise. La conformité aux standards du marché s'impose parmi les critères technologiques. L'entreprise ne peut pas prendre le risque de se retrouver, dans le futur, coupée d'un ensemble complet de solutions que le marché offrira. Ces solutions ne lui seront pas accessibles si elles ne



sont pas compatibles avec les choix présents de l'entreprise. L'ouverture requise de l'ERP vers d'autres applications sectorielles ainsi que vers d'autres systèmes d'exploitation ou encore d'autres systèmes de gestion de base de données est en grande partie rendue possible par la conformité aux standards.

En 2009, le projet a été lancé, les principaux services concernés par le projet sont : le service commercial, service d'approvisionnement et moyens généraux, service Ressources humaines comptabilité et contrôle de gestion, et enfin gestion des stocks.

Freins à la mise en place :

Les deux principaux freins à la mise en place d'ERP sont les aspects financiers et les aspects fonctionnels.

Concernant les aspects financiers, plusieurs éléments engendrent des freins.

Tout d'abord, les licences sont chères, et les coûts d'acquisitions ne sont pas accessibles à toutes les entreprises. De plus l'implémentation amène à un coût supplémentaire et excessif. D'ailleurs, RAMSA avait envisagé d'acquérir un ERP de type SAP ou bien ORACLE, mais vu sa situation financière, il est très difficile de s'engager dans un tel investissement qui nécessite des budgets colossaux.

Alors que les entreprises ont une vision à court terme, et elles ne peuvent pas se permettre de faire des investissements, sans avoir une visibilité certaine sur leurs retours sur investissements.

Il est également nécessaire de souligner que la maintenance des ERP, avec les mises à jour doivent être anticipé dans le budget.

Et ce d'autant plus qu'un temps d'adaptation est obligatoire aux employés pour optimiser l'utilisation des ces outils.

Dans un deuxième temps, il existe des freins au sujet des aspects fonctionnels.



Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes besoins et ne font pas partie au même secteur d'activité, et les ERP répondent à des objectifs spécifiques et doivent être choisis par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Il existe également des freins quant à la sécurisation des informations, à la protection des données et à leur partage. Les moyens de ces entreprises étant limités, cela réduit d'autant plus la marge de manœuvre vis à vis de la sécurité des procédures.

Point forts de l'outil :

De manière générale, l'ERP a apporté une meilleure vision de l'activité en terme de management et de stratégie.

En premier lieu, l'unicité et la cohérence des données de base pour la production, les achats, la comptabilité ont porté de la visibilité dans les échanges d'information et ont supprimé leur redondance.

Mais les principaux gains, qui concernent la productivité, ont été permis par la simplification et l'amélioration des processus.

L'organisation des différents modules est conçue de manière à vérifier les informations introduites par les utilisateurs, d'où une réduction sensible d'erreurs.

De plus, cet outil permettra à la régie d'être plus compétitif et répondre à bien aux attentes des consommateurs, mais également de responsabiliser l'ensemble de ces employés.

Points faibles :

Sur la base des données collectées, nous pouvons mettre en évidence les principaux apports du système d'informations pour la RAMSA, à savoir :

✓ Outil standard :

C'est l'un des points faibles de Vectis le plus souvent cité durant mes entretiens, la standardisation, les différents modules applicatifs sont loin d'être toujours adaptés aux besoins réels de la RAMSA, ce talon d'Achille a deux conséquences majeures :

La nécessité de réaliser des développements spécifiques pour certains processus propres au métier de la Régie.

L'utilisation d'autres applications en parallèle au progiciel, ou interfacées avec ce dernier, pour toute une série d'opérations quotidiennes que le PGI ne fait pas assez bien et rapidement.



✓ Richesse des informations :

Un autre revers régulièrement cité est la trop grande richesse des informations présentes dans cet outil.

Cette richesse peut être intéressante, mais elle occasionne des manipulations longues et fastidieuses.

✓ Complexité :

Le progiciel est un outil particulièrement difficile à utiliser. De ce fait, une faible maîtrise ce dernier peut avoir des conséquences non négligeables.

D'une part, les erreurs d'encodages se propagent très rapidement dans tous les services et sont préjudiciables pour l'entreprise.

D'autres part, la complexité et le caractère intégré du progiciel rendent les résultats chiffrés qui sortent, plus opaques.

✓ Vocabulaire :

De nombreux utilisateurs ont souligné des difficultés d'adaptation à cause du vocabulaire du nouveau système, et qui provoque des incompréhensions dans les services.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'ensemble des modules du progiciel sont dépendants des uns et des autres. Ainsi, des erreurs de paramétrage en amont occasionnent des perturbations en aval.

De ce fait, les réactions internes ont été parfois houleuses, avec un refoulement des responsabilités, toute fois, cette mise en place a favorisé les découloissements des différents services, privilégient une organisation de travail axée sur les processus.



2. Les facteurs clés de succès pour une bonne implémentation

Mise en place étape par étape :

L'étape décisive à la réussite de toute implémentation d'ERP dans les entreprises sera le déploiement au sein même de l'entreprise.

Cette démarche impose un véritable défi : le responsable informatique de la RAMSA a insisté sur le fait de comprendre la logique interne de chaque service et département, afin de tailler un ERP sur les bonnes mesures. Ce travail d'adaptation est effectué sur le terrain.

La mise en place de l'ERP s'effectue en respectant les étapes suivantes :

- Une première phase, appelée **phase de lancement**, consiste à opérer un ensemble de choix administratifs et stratégiques liés à la mise en place du projet. Celle-ci consiste notamment en la définition des membres de l'équipe du projet, la structuration des instances de pilotage du projet, la mise en place d'un plan d'assurance qualité, etc.

- Dans une deuxième phase, dénommée **phase de cadrage**, une première analyse des processus de l'entreprise est effectuée. Elle consiste à documenter l'ensemble des processus de l'entreprise, ce que les intégrateurs dénomment le Business Process and Logistics (BPL). Au moyen d'interviews, les consultants décrivent la cartographie des processus de l'entreprise et sont amenés à choisir un Processus Global Unifié par domaine.

Tous les acteurs sont alors réunis pour accord. Une fois cette étape validée, la phase de prototypage à proprement parler peut débuter.

- La troisième phase du projet consiste ensuite à accomplir et à intégrer les développements spécifiques. Cette phase nécessite la description de spécifications fonctionnelles, puis des spécifications techniques et enfin la réalisation de la programmation en tant que telle.



- Une fois cette phase concrétisée, la phase 4 d'intégration peut débuter. Elle consiste à intégrer les développements spécifiques à la base déjà effectuée. Une simulation est alors réalisée et la mise en production du logiciel peut débuter.

- Cette cinquième phase consiste en **la formation** de l'ensemble des utilisateurs finaux, et au déploiement du logiciel.

- Une fois cette étape réalisée, il est nécessaire de faire la sixième et dernière phase de **consolidation**, visant à veiller au bon fonctionnement de l'ensemble et à organiser le passage de main.

La communication :

La communication autour du projet a été jugée suffisante par les audités, cependant, une insistance sur les points essentiels aurait permis de nous familiariser davantage à cet outil.

En effet, mes entretiens auprès de certains utilisateurs, ont mises en évidence des méconnaissances inquiétantes sur l'intérêt et sur les finalités de la communication.

De plus, je pense que les opérateurs qui encodent des informations sans les utiliser (informations utiles à d'autres services), créent chez ces opérateurs, un besoin d'information sur le fonctionnement de l'entreprise et de l'outil informatique.

Les salariés doivent comprendre le processus opérationnel de l'entreprise et es flux d'information dans lesquels ils sont impliqués. Pour cela, ils doivent appréhender également la logique de fonctionnement du progiciel et pas uniquement les procédures à suivre pour encoder ou consulter l'outil.

De ce point de vue, un travail de communication plus important doit être mené au sein de la RAMSA pour s'affranchir des divergences constatées.



L'importance de la formation :

L'implantation de Vectis constitue une évolution du système d'information et représente un changement majeur au niveau des méthodes et outils informatiques de la RAMSA et nécessite donc une importante action de formation des futurs utilisateurs.

Avec la fin du paramétrage et le début des tests d'intégration commence une phase importante, la rédaction des supports de formation. Un long parcours attend les formateurs. En premier lieu, ils vont suivre une formation des formateurs pour acquérir les bases dans le but de diffuser le savoir aux utilisateurs de Vectis. En effet, on ne s'improvise pas formateur du jour au lendemain et chaque formateur aura la lourde et difficile tâche d'expliquer à tous, l'utilisation de ce nouvel outil qu'est Vectis. Ensuite ils devront créer de toutes pièces les documents de formation qui serviront d'aide à tous les utilisateurs.

La formation est souvent reconnue comme pouvant apporter une contribution forte à la mise en œuvre du changement, et de faciliter le changement grâce à sa double contribution :

- ✓ Une adaptation aux nouvelles caractéristiques des fonctions et des situations
- ✓ Faire évoluer les comportements rendus nécessaires par la modification des pratiques antérieures.

En formant les acteurs sur les nouveaux modes d'accès au pouvoir, on les amène à évoluer dans leur milieu de travail et de se poser de nouvelles questions qui pourront contribuer à remettre en cause des normes et valeurs existantes dans le fonctionnement quotidien de leur organisation.

Ainsi, dans un contexte de projet ERP, la formation aura pour but de comprendre le contexte de projet, les méthodes et outils utilisées, les fonctions et l'utilisation de l'ERP, et de bien allier les attentes des utilisateurs finaux vers la réalité du changement que le nouveau système amène dans leur organisation.



3. Efficacité des systèmes d'information du contrôle de gestion

C'est là toute la pertinence du sujet et l'apport même de notre travail mené sur le terrain. En effet, la dernière étape de notre entretien s'est penchée sur l'évaluation de l'efficacité du système d'information pour le contrôle de gestion à la RAMSA.

L'évaluation s'est faite sur quatre principaux critères, comme indiqué à la première partie, nous avons pu relever les points suivants:

- en grande partie, l'ERP répond aux besoins de l'entreprise. Il faut rappeler que avant l'achat et la signature du contrat avec le consultant, un premier test se fait pour comparer le réel (ce qu'offre le système) et les attentes (ce dont la société a vraiment besoin). Après ce test, le consultant doit paramétrer le système pour combler les manques, car on n'atteint jamais la satisfaction de tous les besoins à 100%.

L'ERP apporte des analyses homogènes et des procédures claires et partagées.

Le contrôleur de gestion est le garant du respect et de la traçabilité des différentes tâches des procédures. L'ERP s'avère donc un outil d'évolution de la fonction contrôle de gestion dans la mesure où il oblige toutes les entités d'une même entreprise à travailler de la même façon, ce qui facilite le benchmarking interne et la consolidation des données, rôle qui incombe aussi au contrôleur de gestion.

Nous pouvons prendre l'exemple de la gestion des frais généraux. La maîtrise de ces frais exige pour le contrôleur de gestion, la nécessité de mettre en place des procédures et des suivis de gestion afin d'optimiser l'organisation et éviter le gaspillage. Les modules dans ce domaine que propose l'ERP, comme le module gestion des achats, proposent donc des procédures complètes de suivi et toute une chaîne de validations de la demande d'achat au paiement de la facture.

- L'ERP permet de fournir des indicateurs de base pour la gestion (impressions standards), par exemple les comptes d'exploitation, le bilan qui sont pour le moment mensuels... Par contre, les indicateurs que la société juge les plus pertinents (comme par exemple : consommation de la flotte mobile, kilométrage réalisé, état d'avancement des marchés).

- l'ERP appréhende en partie la prévision et l'anticipation, surtout pour les amortissements qu'on peut cerner avec certitude, les niveaux de stock (sécurité, rupture de stock), l'imputation des charges



par divisions (Eau & assainissement) .Néanmoins, le travail élémentaire le fait sans difficultés. Ce dernier consiste dans le suivi des budgets et l'analyse des écarts.

- Le point fort de l'ERP, c'est son adaptation et son évolution. En effet, le système a été adapté aux besoins de la régie par la création des références de lois et réglementations qui répondent aux exigences des marchés publics.

Un autre point concerne son évolution, vu le changement mutuel de l'environnement, le consultant est appelé à proposer des versions récentes du produit pour permettre aux entreprises de suivre la cadence et être plus compétitives dans un domaine où la différence constitue une clés de succès.

En résumé, pour l'entreprise, malgré quelques faiblesses que connaît le nouveau système d'information, il reste un outil efficace pour le contrôle de gestion voire même pour le management de l'entreprise.



4. Synthèse et Recommandations

Dans un projet ERP, vu l'importance des changements introduits au niveau des méthodes de travail, de la gestion des compétences et de la répartition des responsabilités entre les acteurs, la formation est un outil indispensable afin de bien mettre les utilisateurs à la mesure de comprendre le nouveau contexte organisationnel et mieux appréhender leurs nouveaux rôles. En ce sens, deux types de formation/information peuvent être envisagés :

- Une introduction au contexte du projet s'il est complexe : objectifs, périmètre fonctionnel et organisationnel, détail des métiers ou fonctions concernées ;
- Une formation ou initiation aux aspects méthodologiques, l'identification des rôles et des responsabilités, la planification, la gestion des impacts du projet sur l'organisation, etc.

Il est important de bien identifier dès le lancement du projet, ERP ou tout projet ayant des impacts sur l'organisation de l'entreprise en terme de changement, les personnes responsables d'assurer l'évolution de projet de changement en terme de préparation des acteurs aux différentes transformations en matière fonctionnelle et organisationnelle.

L'action de formation s'est déroulée au sein de la Régie périodiquement, elle a mobilisé une petite équipe chargée de la :

- La préparation des supports (manuels de formation et exercices) ;
- La conduite des réunions périodiques servant à former les utilisateurs à la manipulation du nouvel outil ;
- La reprise des données de l'ancien système, celle-ci a nécessité la disponibilité des utilisateurs clés en terme de préparation, de reprise (automatique ou manuelle) et de contrôle des données reprises.

Le but ici vise d'une part la formation sur les nouvelles méthodes de travail et d'autre part, l'appropriation du nouveau contexte et l'adaptation des compétences au nouvel environnement imposé par l'outil.

CONCLUSION

L'idée principale de ce modeste travail, a été de vérifier l'efficacité du système d'information (ERP) pour le contrôle de gestion, ainsi que apporter les facteurs clés de succès garantissant une meilleure implémentation et un bon fonctionnement.

Nous avons pris comme champ d'application la RAMSA

Réussir un projet ERP et faire profiter l'entreprise de l'ensemble de ses bénéfices et ses fonctionnalités, tout en maîtrisant les différents impacts organisationnels, nécessitent que les décisions des utilisateurs convergent vers les objectifs de l'entreprise.

Il faut pour cela que les acteurs identifient les objectifs et les enjeux du projet, que les responsables disposent des stimulants nécessaires pour que les décisions prises à tous les niveaux aillent bien dans ce sens-là, et instituent des moyens pour aligner les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise.

Dans cet esprit, une réflexion sur les ERP doit porter sur la conduite d'une stratégie d'accompagnement des différentes actions associées à la mise en place et son fonctionnement. Les bénéfices et gains du progiciel s'appréhendent alors, relativement aux avantages créés par le système, en terme de la gestion de l'information et de l'organisation des processus.

L'implantation de ce type de système, outre le coût et la durée, peut en effet avoir un impact sur l'organisation plus précisément sur les processus, les habitudes de travail ou même encore sur la culture d'entreprise. Il faut donc s'interroger sur les capacités du personnel à s'adapter et être flexible. Une profonde réflexion sur ces questions fondamentales est à envisager avant toute mise en œuvre d'un tel système.

Cependant les ERP tentent de donner une information la plus exhaustive possible en intégrant les données des différentes fonctions de l'entreprise dans une base unique et visible par l'ensemble des acteurs.

Elle donne donc en ce sens l'accès à une information détaillée et cohérente sur l'ensemble des systèmes opérationnels, ce qui facilite considérablement la tâche de collecte et d'analyse des



données pour les contrôleurs de gestion. En ce sens, ils devraient permettre à terme d'alimenter de façon satisfaisante les systèmes d'information décisionnels.

Pour conclure, la réussite d'un tel projet consiste à accompagner sa mise en place, de restructurations au niveau de l'architecture organisationnelle, c'est-à-dire des systèmes de prise de décision, de mesure des performances et d'incitation et de suivi de l'apprentissage.



BIBLIOGRAPHIE



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- ✓ Alazard & Separi ; « le contrôle de gestion » ; édition Dunod ; Paris 1998.
- ✓ Corfmat, Helly et Baron ; « la mutation du contrôle de gestion » ; édition d'organisation, Paris 2000.
- ✓ Davis G.; « Système d'information pour le management : les bases volume1 » ; édition Economica 1986.
- ✓ Durand D.; « La systémique », presses universitaires de France, 1979.
- ✓ Gervais M.; « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise » ; édition economica ; Paris 1981.
- ✓ Keiser A. M.; «Contrôle de gestion » ; édition ESKA, Paris 2000.
- ✓ Lemoigne J.L.; « Les systèmes d'information dans les organisations » ; édition PUF 1973.
- ✓ Meleze J.; « Approche systémique des organisations » ; édition des organisations 1972.
- ✓ Reix R.; « Systèmes d'information et management des organisations » ; édition Vuibert, 2004 5ème édition.
- ✓ Thomas J.L.; « ERP et progiciels intégrés »; édition DUNOD; Paris 1999.
- ✓ Wacheux F.; « Méthode qualitatives et recherche en gestion » ; édition Economica ; 1996.

Articles et revues:

- ✓ Jean Philippe Ricard (PricewaterhouseCoopers) : « L'efficacité des systèmes d'information : une affaire d'intégration » ; Luxemburger Wort, 10 mai 2002.
- ✓ Manuel des procédures de la RAMSA.
- ✓ Manuel des utilisateurs du Up Manager Vectis.



- ✓ Bertrand Faure, «Gestion des risque, performance te système d’information», Echange, Mars 2008.

Thèses et mémoires:

- ✓ Abdessamad AMAL.; « Efficacité des systèmes d’information du contrôle de gestion » ; Mémoire de fin d’étude, Marrakech, Septembre 2003. .

Webographie:

- ✓ www.ramsa.ma
- ✓ www.girardin.org/fabien/blog/.
- ✓ www.pwcglobal.com/lu/eng/ins-sol/publ/index.html

ANNEXES

- **Guide d’entretien**
- **Interfaces du système Up Manager Vectis**