



HAL
open science

Les enjeux de la mise en place d'un ERP : impacts sur la performance de l'entreprise. Cas d'application : mise en place d'un ERP Open Source chez InfoGones

Julie Cantagallo

► To cite this version:

Julie Cantagallo. Les enjeux de la mise en place d'un ERP : impacts sur la performance de l'entreprise. Cas d'application : mise en place d'un ERP Open Source chez InfoGones. Gestion et management. 2015. dumas-01267315

HAL Id: dumas-01267315

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01267315>

Submitted on 4 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

Les enjeux de la mise en place d'un ERP : impacts sur la performance de l'entreprise

Cas d'application : Mise en place d'un ERP Open Source chez
InfoGones



Présenté par : Julie CANTAGALLO

Nom de l'entreprise : InfoGones

Tuteur entreprise : Michel FAGES

Tuteur universitaire : Armelle FARASTIER

Master 1 Professionnel
Master Management
Spécialité (ou Parcours) MSIO
2014 - 2015

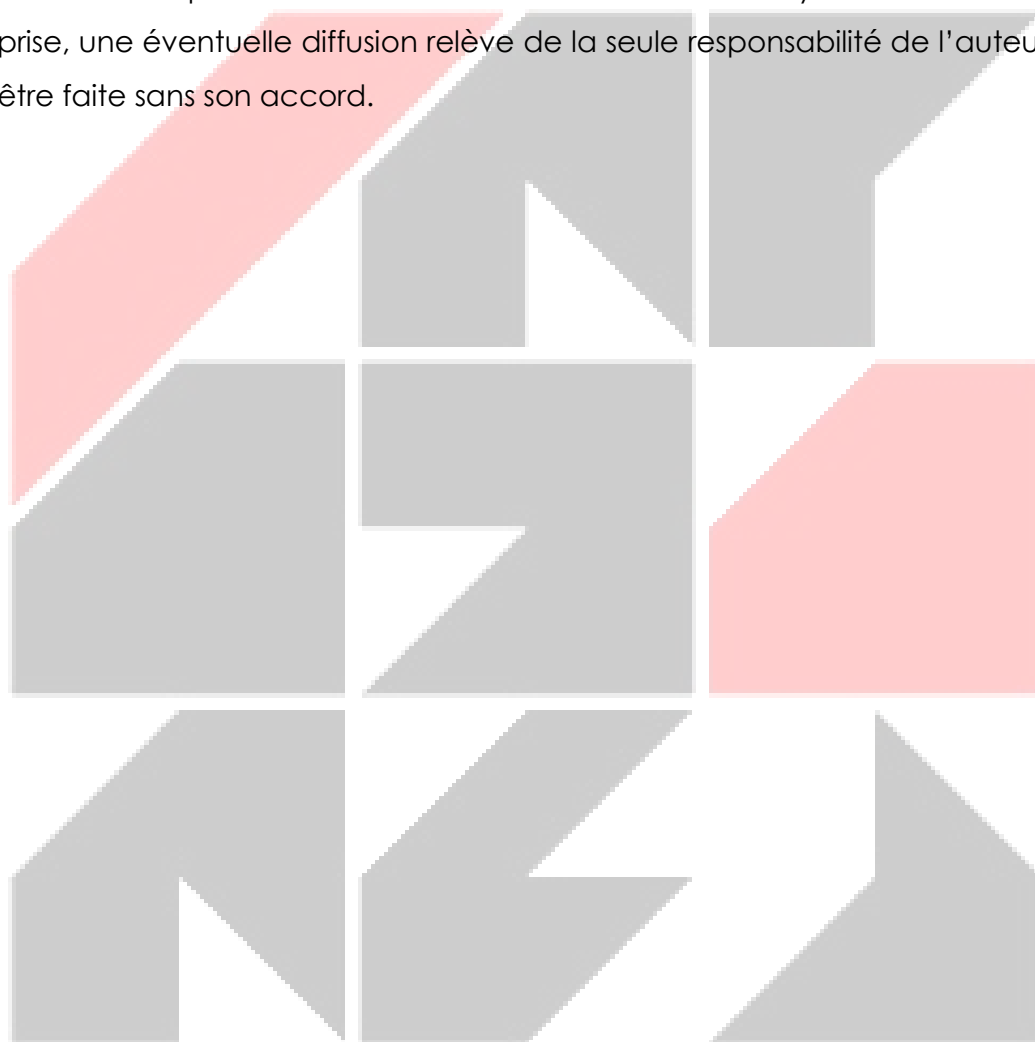


upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.



Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier Messieurs Michel FAGES et Sébastien MADANI, les dirigeants de la Société InfoGones, grâce à qui j'ai pu réaliser ce stage. Leur expérience ainsi que leur expertise m'ont permis de réaliser un travail approfondi et de qualité. Leur disponibilité fut un élément primordial dans le bon déroulement de mon stage, ils ont su me rassurer et m'accompagner lorsque je rencontrais des difficultés. Je leur adresse un double remerciement pour la confiance qu'ils m'ont octroyée ainsi que pour l'autonomie accordée dans mon travail.

Dans un deuxième temps je remercie profondément Coralie CHEVAL, responsable commerciale, grâce à qui j'ai pu apprendre sur l'entreprise, ses métiers et sa stratégie. Je tiens également à remercier Marine ARNAUD, responsable administratif, pour le temps qu'elle m'a accordé ainsi que pour son œil expert. Ces deux personnes ont largement contribué à mon insertion dans l'entreprise et au bon déroulement de mon stage. Je leur adresse donc mes plus sincères remerciements.

Je souhaite également remercier le reste de l'équipe InfoGones : les développeurs, les chefs de projets, les alternants et les stagiaires qui sont une source de savoir riche et qui m'ont épaulé jour après jour dans mon travail.

Si mon stage fût pour moi une expérience enrichissante et humaine c'est avant tout grâce à cette équipe dévouée.

Fiche d'identité

Nom de l'étudiant : Julie CANTAGALLO

Nom de l'entreprise : InfoGones

Lieu du stage : Lyon

Adresse : 1 Place des Terreaux, 69001 Lyon

Période du stage : 27/04/2015 – 31/08/2015

Tuteur en entreprise : Michel FAGES, mif@infogones.com

Fonction du tuteur en entreprise : Dirigeant

Nom du tuteur universitaire : Armelle FARASTIER, armelle.farastier@iae-grenoble.fr

Principales missions réalisées :

✓ **Mise en place d'un outil de gestion interne (ERP) :**

Mettre en place une solution open source permettant de gérer l'ensemble des activités de l'entreprise

- Audit du SI actuel
- Modélisation des processus
- Gestion de projet
- Gestion d'équipe
- Choix de solution, analyse des offres
- Gestion des relations prestataires
- Rédaction du cahier des charges
- Présentation aux principaux acteurs
- Mise en place de la solution dans un environnement test
- Accompagnement au changement
- Reporting et suivi

✓ **Management des SI :**

Améliorer le SI actuel et l'adapté à la croissance de l'entreprise ainsi qu'à ses nouvelles contraintes

- Rédaction charte informatique
- Analyse fonctionnelle
- Modélisation des processus
- Amélioration des processus

✓ **Coordination de projets en cours :**

Améliorer la communication entre les acteurs et organiser le suivi de projets.

Synthèse

Les phases de croissance d'une entreprise doivent être accompagnées de changements stratégiques et managériaux. De nouveaux besoins organisationnels apparaissent. Le management de l'information prend alors une position centrale. Considérée comme essentielle dans les entreprises du XXIème, l'information est une ressource : elle fait ainsi l'objet d'étude, de recherche et d'amélioration, en lien avec les objectifs de performance fixés au sein d'une organisation.

La gestion intégrée des flux informationnels est l'un des aspects proposés par la mise en place d'un ERP. Le cas de mise en place dans une petite entreprise est intéressant car les enjeux en termes de performance et de formalisme sont tout aussi importants et complexes qu'au sein d'une grande structure. Cependant nous constaterons que la tâche n'est pas facilitée du fait de la marge de manoeuvre amoindrie des PME pour ce type de projet, du fait de son budget ainsi que des ressources disponibles.

Mots clés : ERP, PME, information, performance, automatisation, flux.

Sommaire

Table des matières

Remerciements	3
Fiche d'identité	4
Synthèse	5
Avant - propos.....	7
Introduction	9
1. Gestion de l'information et performance organisationnelle	11
1.1. CARACTERISTIQUES DE LE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	11
1.2. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION INTEGREE DES FLUX D'INFORMATION : LE ROLE DES ERP.....	12
1.3. PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	13
2. Impact de la gestion de l'information sur la performance : le cas d'une ESN	15
2.1. ESN : HISTORIQUE ET PRESENTATION	15
2.2. CROISSANCE VS PERFORMANCE	16
2.3. LA MODELISATION DES PROCESSUS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	17
3. Flux informationnels : analyse et enjeu.....	21
3.1. IMPACTS DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE SUR LA PERFORMANCE : DESCRIPTION D'UNE PERIODE DE « CRISE »	21
3.2. GESTION DES FLUX D'INFORMATION DANS LES ESN : QUELS ENJEUX SPECIFIQUES	22
3.2.1. L'information en tant que ressource	22
3.2.2. Importance de l'intégration des flux d'informations	24
4. Solutions et préconisations pour le cas d'InfoGones	28
4.1. RECHERCHE DE SOLUTIONS	28
4.1.1. Les outils spécifiques : Best of breeds.....	29
4.1.2. Un outil global : l'ERP	30
4.2. AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION : PRECONISATIONS ET MISE EN PLACE	31
Conclusion	36
Bilan du stage.....	37
Bibliographie.....	38
Annexes.....	40

Avant - propos

InfoGones est une PME française de 30 salariés, spécialisée dans la programmation informatique. Ses deux dirigeants, Michel FAGES et Sébastien MADANI, ont ainsi créé l'entreprise en 2010. Développeurs confirmés, c'est en tant qu'entrepreneur qu'ils décident de se lancer dans l'aventure. La société est une SAS¹ au capital social de 200 000 € et réalise un chiffre d'affaires de 1 550 000€ en 2014.

InfoGones se démarque des autres Entreprises de Services et du Numérique (ESN) par sa communication décalée, sa réactivité et son adaptation face aux besoins de ses clients. Le nom de l'entreprise marque à la fois l'expertise en développement ainsi que les racines et l'appartenance à la région lyonnaise : Gones qui signifie « *Gamin* ² » en argot lyonnais. Cela ne l'aura pas empêchée de s'implanter ailleurs puisque des équipes sont présentes en Suisse ainsi que sur Paris, afin de mieux recouvrir la France et de permettre aux talents recrutés de travailler de chez eux.

L'entreprise est basée sur un marché de niche, spécifique à un besoin client, puisqu'elle pense et réalise des solutions sur mesure notamment grâce aux langages Windev, Webdev, Windev Mobile, php, etc., et ce, dans différents domaines d'activité. Elle propose également diverses prestations de services pour le compte de ses clients :

- Tierce Maintenance Applicative (TMA)
- Prestation de recrutement spécialisé sur les technologies de PC Soft
- Délégation de collaborateurs en régie
- Audit technique et fonctionnel
- Conseil et coaching
- Formation et accompagnement (Windev, Webdev)

Face à la croissance de son activité, l'entreprise a su s'organiser en différents pôles de compétences et se découpe en cinq services différents : le service commercial chargé des relations clients et du marketing, le service administratif en charge de la facturation, le service production chargé du développement des logiciels et du support clients, le service support projets qui intervient en phase de test et recettage sur les produits développés, et le service R&D qui gère également le réseau de l'entreprise.

¹ Société par Actions Simplifiée : « obéit à des règles de fonctionnement et d'organisation très souples, définies essentiellement par les statuts », Site internet Droit et Finances

² Dictionnaire Larousse

Les locaux principaux, situés à Lyon, comptent 300m² répartis en Open Space³ afin de faciliter les échanges entre les employés, favoriser la création et l'entre-aide. La politique de l'entreprise est fondée sur le bien-être au travail c'est pourquoi les employés disposent de boissons et snacks à volonté, d'une salle de sport et d'espaces pour se restaurer et s'amuser (cuisine équipée, baby-foot, écran géant tactile, salle de sieste, etc.).

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME

Je réalise mon stage pendant quatre mois au sein de la société InfoGones, à Lyon. Je ne fais pas partie d'un service en particulier mais je suis directement rattachée à la direction de l'entreprise. Je suis chargée de plusieurs missions. La première d'entre elles consiste à coordonner le projet concernant la mise en place d'un outil de gestion informatique afin de gérer l'ensemble des activités de l'entreprise. Je dois ainsi réaliser le cahier des charges avec l'aide des témoignages des principaux acteurs métier dans l'entreprise, de la modélisation des processus internes, rechercher les différentes solutions qui existent sur le marché, etc. La seconde mission relève du management général des Systèmes d'Information avec la mise en place d'une nouvelle stratégie intégrant de nouveaux processus, la rédaction d'une charte informatique et la gestion de l'information. Pour finir, j'interviens en tant que coordinatrice projets sur des projets en cours pouvant être sensibles en matière de délais ou de relations clients.

³ Espace de travail dans lequel l'aménagement des bureaux se fait sans cloisons.

Introduction

C'est en 1990 que la mondialisation des échanges et l'utilisation des outils informatiques en entreprises connaissent un réel essor. Les informations sont de plus en plus nombreuses et difficiles à gérer. Mais elles vont aussi devenir une ressource riche pour les entreprises. Pour accompagner cette stratégie, un nouvel outil est lancé sur le marché, les ERP⁴, définis selon le célèbre éditeur, SAP, comme « un outil de gestion des ressources de l'entreprise qui permet d'assembler toutes les activités dans un modèle ou un processus qui automatise et concorde toutes les transactions qui lui sont associées » (SAP, 1996).

L'objectif de cette mise en place est sensiblement relié à la performance. En effet, la satisfaction des clients, des investisseurs et des autres parties prenantes est désormais un axe de la stratégie pour toutes les entreprises. D'autant plus que la mondialisation a augmenté considérablement l'intensité concurrentielle présente sur les marchés, jusque-là encore cloisonnés aux frontières des pays. Dans cette course contre la performance, les petites entreprises doivent être réactives. Composée de 250 salariés maximum avec un chiffre d'affaires annuel limité à 50 millions d'euros, ou bien un bilan total de 43 millions d'euros, les PME représentent 99,8% des entreprises en France⁵, soit 3,1 millions de structures. Elles doivent donc, elles aussi, se mettre au niveau de grandes multinationales et proposer des services de qualité à leurs clients, tout en ayant des processus moins complexes et des délais de prises de décisions relativement courts.

Plus particulièrement, les entreprises de services et du numérique (ESN) présentent des problématiques métiers complexifiant davantage la gestion globale des activités. Là où habituellement la mesure de la performance se fait grâce à des indicateurs basés sur des coûts de production, de mains d'œuvre ou d'achat, dans le cas d'une ESN nous verrons que la gestion de l'information peut être un atout dans la performance de l'entreprise.

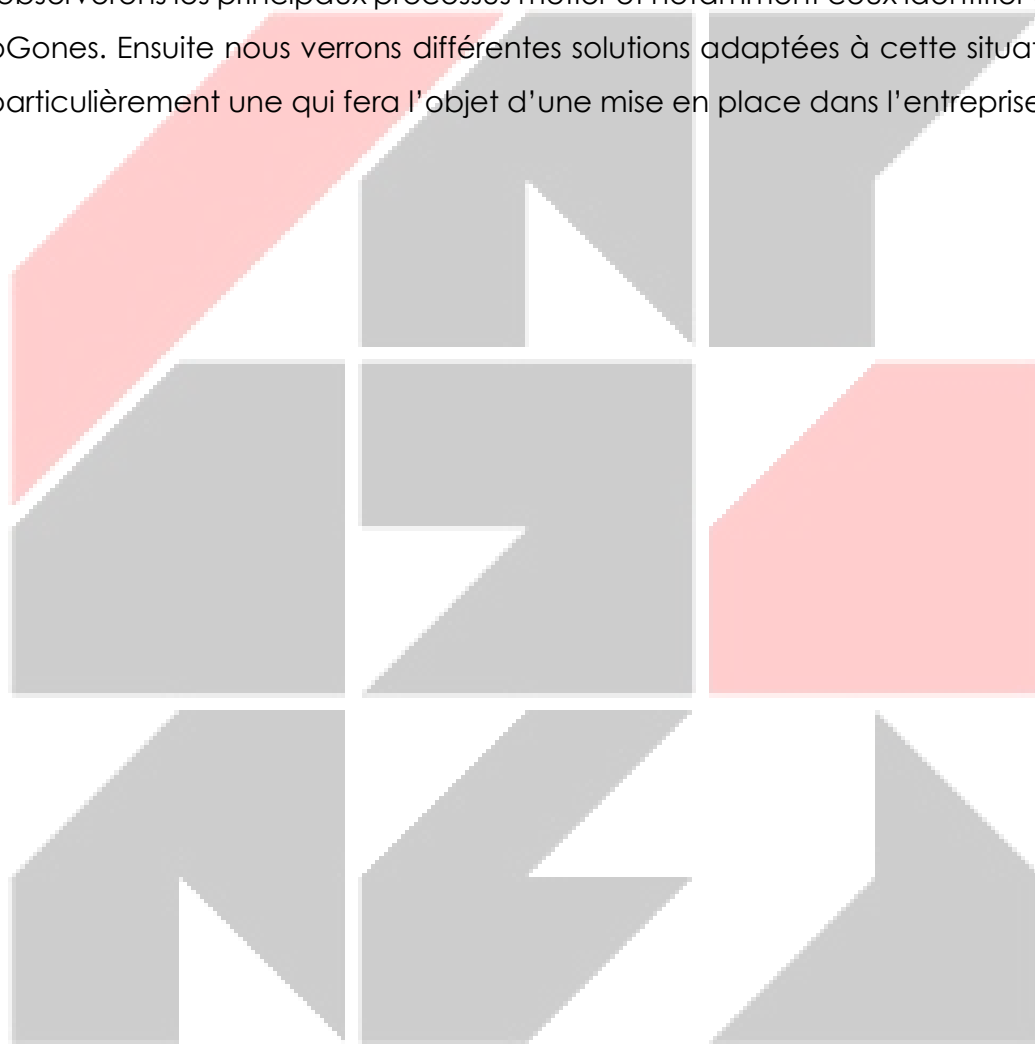
L'analyse de ces indicateurs est-elle une ressource vitale pour la pérennisation d'une entreprise ? Pour réaliser ce calcul, il est nécessaire d'organiser la gestion et la centralisation à l'aide d'outils. L'implication des employés, le suivi des activités et la performance pourraient en découler. Seulement, une PME du numérique a-t-elle

⁴ Entreprise Ressource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré en français

⁵ D'après l'INSEE, Institut National de la Statistique et des Etudes Economique

intérêt à mettre en place ce genre de stratégie, qui peut s'avérer coûteuse et qui, parfois, peut être refusée une fois mise en place dans l'entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire nous chercherons à traiter le sujet suivant : La mise en place d'un ERP dans une PME du numérique peut-elle améliorer la performance ou au contraire la ralentir du fait de son puissant formalisme. Pour répondre à cette problématique nous examinerons le cas d'InfoGones en expliquant, dans un premier temps, la notion de performance au sein d'une entreprise et nous identifierons les principaux problèmes propres à l'entreprise. Dans une seconde partie nous observerons les principaux processus métier et notamment ceux identifiés au sein d'InfoGones. Ensuite nous verrons différentes solutions adaptées à cette situation, et plus particulièrement une qui fera l'objet d'une mise en place dans l'entreprise.



1. Gestion de l'information et performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la finalité essentielle de l'entreprise. Elle est définie comme étant « *la capacité d'une organisation d'atteindre ses buts et de s'acquitter de sa mission d'ensemble. Les indicateurs types pour évaluer la performance organisationnelle sont l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité* »⁶.

Depuis le début des années 2000, la performance prend une nouvelle forme. Autrefois basée sur le chiffre d'affaires, la rentabilité ou les profits, elle intègre aujourd'hui des champs plus larges. Pour être adaptée elle doit se définir dans un environnement donné, comme le précise Saïda Habhab-Rave⁷. La définition du terme reste vague mais met tout de même en avant, selon A. Bourguignon (1996), l'importance des moyens employés pour l'atteindre, et non pas uniquement de l'effet qu'elle a produit. Sa mise en place s'applique à l'aide du management de la performance. Selon Stéphane Jacquet⁸, le concept intègre « les processus, actions et moyens susceptibles de permettre la rentabilité ».

1.1. CARACTERISTIQUES DE LE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Dans le cadre de cette recherche nous pouvons distinguer deux catégories de performance en entreprise. La première catégorie a pour but d'assurer la satisfaction des investisseurs et la compétitivité durable de l'entreprise en maximisant les profits. La seconde a pour objectif de maximiser le bien-être. Ainsi nous pouvons citer cinq types de performance, évoqués par B. Sabbar.

- **Performance financière :**

Elle consiste à placer des indicateurs tels que le ROI⁹, ROE¹⁰ et EVA¹¹ pour améliorer la vision des chefs d'entreprise et mettre en place des actions de correction pour atteindre de meilleurs objectifs.

⁶ « L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel. Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier » Douglas Horton et coll. ISNAR/CRDI/CTA 2004

⁷ « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Vie & sciences de l'entreprise 2007/1 (N° 174 - 175), p. 100-118. DOI 10.3917/vse.174.0100

⁸ Stéphane Jacquet, professeur en management et membre du CREG, auteur de l'article « Management de la performance : des concepts aux outils »

⁹ Return On Investment : permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise par rapport aux capitaux investis.

¹⁰ Return On Equity : sert à évaluer le rapport entre l'argent investi par les actionnaires et ce qu'ils perçoivent en retour.

¹¹ Economic Value Added : permet d'évaluer la création de valeurs pour l'actionnaire selon son investissement initial

- **Performance économique :**

Elle permet à une entreprise de se distinguer dans un environnement compétitif, grâce à la compétitivité-prix, où l'entreprise se démarque de la concurrence avec des prix bas, et la compétitivité hors-prix, résultant des qualités intrinsèques du produit (image, qualité, service, marque, etc.) à partir desquels l'entreprise est perçue différemment des autres firmes du même secteur.

- **Performance sociale :**

Elle se constitue d'indicateurs permettant l'évaluation de l'atmosphère au travail, tels que les accidents du travail, la rémunération, etc.

- **Performance sociétale :**

Elle prend en compte l'engagement de l'entreprise en ce qui concerne l'environnement, les cultures, l'employabilité, etc. Elle fait référence à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), définie par la Commission Européenne (2011) comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Il existe plusieurs courants de pensée concernant la relation entre performance financière et performance sociale. Selon Friedman (1970) la performance sociale entraîne des coûts supplémentaires, mais selon Freeman (1984) ces mêmes coûts permettraient d'accroître les opportunités de marché grâce au bien-être des acteurs internes qui sont plus dévoués dans le travail. Enfin, d'après Barnett et Salomon (2010) il existe une relation curviligne entre ces deux catégories de performance. Ainsi, lorsque l'entreprise intègre de trop fortes dépenses sociales cela entraîne une baisse de la performance financière et donc des résultats attendus en termes économiques. Lorsque c'est le cas le climat devient plus difficile à gérer.

1.2. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION INTEGREE DES FLUX D'INFORMATION : LE ROLE DES ERP

Selon F. Meyssonier et F. Pourtier¹² (2006) « l'implantation généralisée des ERP (progiciels de gestion intégrée) constitue un fait majeur des dix dernières années en matière de management ». Aujourd'hui 81% des grandes entreprises françaises sont équipées d'un ERP. Seulement 25% des PME de moins de 50 salariés utilisent ce type d'outil. **(SOURCE : L'ERP, UN MARCHÉ EN DEVENIR, 2011, SILICON.FR)**

¹² Meyssonier François, Pourtier Frédéric, « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/2006 (Tome 12, p. 45-64)

L'ERP, comme nous l'avons défini dans l'introduction, possède un rôle clé dans la performance d'une entreprise. Puisqu'il permet de centraliser l'information via un processus unique de stockage et de collecte, la mise à jour de l'information se fait en temps réel. A partir de cette étape le pilotage de la performance devient plus simple et quotidien, permettant ainsi la mise en place d'actions d'amélioration visant la performance.

Un ERP est dit « structurant » car il implique la modélisation globale des flux de l'entreprise, de ses processus ainsi que l'élimination d'éléments bloquants dans le cas où le système existant présenterait des points faibles. Cela permet à l'entreprise de faire un état des lieux et d'améliorer l'existant, avant même la mise en place de l'outil. On observe qu'un ERP est souvent mis en place lorsqu'une entreprise atteint ses limites organisationnelles, c'est à dire lorsqu'elle connaît une mutation importante qui nécessite la mise en place de règles de fonctionnement (Reix, 2002).

Ainsi un ERP va permettre de mieux gérer les phases de croissance notamment lorsque l'organisation n'est pas encore arrivée à maturité. Aujourd'hui les technologies de l'information viennent adhérer aux changements organisationnels puisqu'elles évoluent étroitement sur le même axe, Rowe (1999).

1.3. PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

D'une manière générale, la performance est pilotée grâce à des tableaux de bord. Ces derniers permettent de donner une vue d'ensemble à la direction. Instauré par Alfred Sloan en 1950 lors de sa présidence à General Motors, le tableau de bord se définit comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »¹³.

Le tableau de bord prospectif (TBS), inventé par Robert S. Kaplan et David Norton (1992), apparaîtra ensuite, proposant une vision plus structurée en découpant les indicateurs en quatre catégories :

- **les bénéfiques financiers** : permettent de savoir de quelle façon l'entreprise est perçue par les actionnaires ;
- **l'impact client** : permet d'identifier la manière dont les clients perçoivent l'entreprise et ce qu'ils attendent ;

¹³ H. Bouquin, Le contrôle de gestion, Paris : Presse Universitaire de France, 8^{ème} édition 2008

- **les processus internes** : apportent des spécifications sur les processus clés, qui créent de la valeur, et permet d'identifier ceux qui seraient moins utiles ou à améliorer ;
- **l'apprentissage organisationnel et le développement** : indicateur le plus délicat car il remet en cause toute la capacité de l'entreprise à évoluer.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la performance dépend directement de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Il est ainsi intéressant d'observer les critères de performance dans une PME spécialisée dans le domaine du numérique.



2. Impact de la gestion de l'information sur la performance : le cas d'une ESN

2.1. ESN : HISTORIQUE ET PRESENTATION

Le concept de Société de Services et de Conseils en Informatique (SSCI) est apparu dans les années 60 en France¹⁴ à la suite de l'évolution des TIC¹⁵ ainsi qu'à l'augmentation de l'utilisation des outils informatiques en entreprise. Les fabricants d'ordinateurs ne parvenant pas à tisser un lien entre leurs solutions et l'utilisateur final ont de ce fait généré un besoin en matière de services informatiques. Les principales activités de ces nouvelles sociétés, selon Bret Christian (2005), sont le conseil, l'analyse, la programmation de logiciels spécifiques et le développement de logiciels standards.

En 1982 l'appellation Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII), sera utilisée, marquant aussi une étape nouvelle dans la croissance de ces organisations. Désormais, les SSII enveloppent de nouvelles fonctions, de nouveaux métiers ce qui leur assure une crédibilité certaine à l'air de la mondialisation. L'arrivée des ERP¹⁶, dans les années 90, est un facteur supplémentaire qui permet à ces entreprises de s'implanter davantage sur le marché.

En 2013, les SSII sont renommées Entreprise de Services et du Numérique (ESN), par le Syntec Numérique¹⁷ afin d'avoir une image et une portée plus large dans le monde de l'expertise informatique.

Aujourd'hui le marché français du service numérique possède un chiffre d'affaires de 49,5 milliards € et se découpe en différentes activités :

- Conseil et services en informatiques (62%),
- Edition de logiciels (21%),
- Conseil en technologies (17%)

SOURCE : SYNTEC NUMERIQUE, CHIFFRE DE 2014

Evoluant dans un environnement compétitif, régi par de grandes entreprises spécialisées telles que Capgemini (numéro 1 en France) IBM, Atos, Sopra Steria¹⁸, etc. les PME du domaine du numérique ont davantage de mal à s'imposer. Elles parviennent tout de même à résister grâce à leurs points forts : une réactivité puissante

¹⁴ Bret Christian, « L'histoire des 40 premières années des SSII en France à travers leurs hommes et leurs activités », *Entreprises et histoire* 3/2005 (n° 40)

¹⁵ Technologies de l'Information et de la Communication

¹⁶ Entreprise Ressource Planning : outils informatisé de pilotage de l'entreprise, Cégid, Intégrateur

¹⁷ Le Syntec Numérique, créé en mars 1970 est l'un des syndicats professionnels français de l'industrie du numérique, Internet.

¹⁸ Classement des 10 plus importantes SSII selon PAC – Avril 2015

et un savoir-faire de qualité. Selon l'UNEDIC¹⁹, 94% des SSII sont composées de moins de 50 salariés, ce qui démontre la forte présence des petites structures dans ce secteur. Cependant elles ne disposent ni des ressources ni des outils des grandes multinationales de l'informatique ce qui peut créer des limites en matière de performance organisationnelle.

Dans le cadre de cette étude, nous étudierons le cas précis d'InfoGones.

2.2. CROISSANCE VS PERFORMANCE

Au cours de ces cinq dernières années, InfoGones a connu une croissance pour le moins notable. L'entreprise compte quatre salariés à ses débuts et développe son activité grâce à son expertise ainsi qu'à une communication forte et décalée. Les projets se multiplient en interne et l'équipe se développe.

Afin de répondre à la hausse d'activité, InfoGones a dû s'adapter. Des sessions de recrutement sont organisées, essentiellement sur des profils techniques afin de répondre rapidement à la demande client et mener à bien les projets clients. Cette phase de croissance interne²⁰ permet à l'entreprise d'augmenter son CA, conquérir de nouveaux marchés et développer de nouveaux services. En cinq ans, l'entreprise a réussi à tripler son chiffre d'affaires ainsi que son effectif. Aujourd'hui InfoGones recense 32 salariés, répartis entre Lyon et Paris.

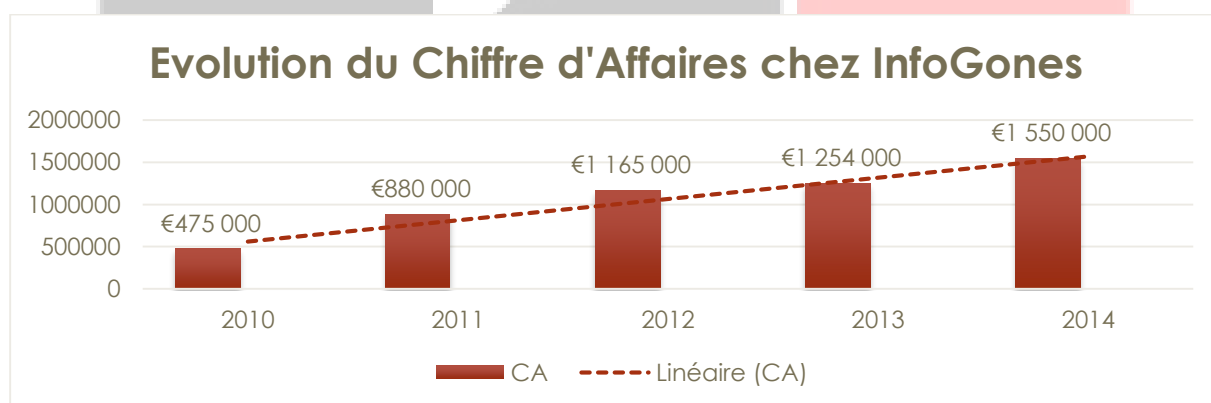


Figure 1 - Evolution du CA chez Infogones

Au sein de l'entreprise les individus possèdent des rôles peu définis ce qui ne leur donne que peu d'indications sur les tâches à réaliser et doivent parfois assumer plusieurs fonctions dans l'entreprise du fait de ce manque de détails. D'une manière générale, les employés gèrent eux-mêmes leur emploi du temps, arrivent et partent à l'heure qu'ils souhaitent, puisque la direction responsabilise ces derniers sur leurs

¹⁹ Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

²⁰ Evolution du CA de l'entreprise grâce au développement de l'organisation.

horaires de travail. Cependant, ils ont pour consigne de réaliser 39 heures par semaine et d'être présent sur une plage horaire minimale située de 10h à 16h30. D'autre part, certains employés profitent du fait qu'il n'y ait pas de règles strictes dues à l'absence de règlement intérieur, de charte informatique, etc. et peuvent accroître l'utilisation d'Internet à des fins différentes que celles stipulées dans le cadre de leur fonction.

2.3. LA MODELISATION DES PROCESSUS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Comme évoqué précédemment, les problématiques que pose une petite entreprise telle que InfoGones sont relatives aux manques de structure et de formalisation dans le travail. Il n'existe à ce jour aucun outil de gestion informatisé permettant de centraliser et de redistribuer l'information auprès des acteurs concernés. Afin de construire une vue intéressante, nous allons identifier les principaux processus de cette entreprise.

Selon la norme ISO 9000 : 2000 « un processus est un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie. Un processus est une succession de tâches planifiées, réalisées par des acteurs, en utilisant du matériel et des informations et en suivant des documents d'instructions. Ceci pour obtenir un résultat (matériel ou non) correspondant à un objectif ».

Processus Avant-Vente :

Le processus Avant- Vente prend en compte toute l'activité en amont de la mise en production des solutions et permet de lancer une commande en production :

- **Prospection client** : le commercial répertorie les clients sur un fichier Excel, enregistré sur le serveur (accès restreint)
- **Gestion relation client** : le commercial gère la relation avec le client, lui propose une offre adaptée, essaie d'attirer son attention
- **Création de devis/offres** : une proposition commerciale est créée pour le client
- **Suivi et relance** : le service commercial organise le suivi des offres et la relance des clients prospects grâce à un fichier Excel.
- **Liste des documents générés à l'issue de cette étape :**
 - Devis (Word)
 - Offre commerciale (Word)
 - Conditions Générales de Vente (Word)
 - Accord de confidentialité (Word)
 - Mise à jour du fichier Excel client/prospect
- **Points faibles de l'état actuel du processus :**
 - Centralisation de l'information

- Automatisation des tâches
- Acteurs du processus difficilement identifiables
- Perte d'informations
- Relance et suivi client
- Formalisme dans l'expression du besoin client (CDC) : très pénalisant pour les couches planification, coût/rentabilité, facturation, image de l'entreprise

ANNEXE 2 : DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS AVANT-VENTE

Processus de Gestion De Projet :

Le processus gestion de projets représente la partie production chez InfoGones. Aujourd'hui la réalisation de projets est aléatoire, en fonction de la taille et de la charge du projet (jour/homme). Il existe très peu de formalisme pour ce processus, la situation se gère au cas par cas.

- **Liste des documents générés à l'issue de cette étape :**
 - Compte Rendu d'activité où sont saisis les temps passés par chaque développeur sur un projet
 - PV de recette signé à l'issue de chaque lot
- **Points faibles de l'état actuel du processus :**
 - Le système actuel ne permet pas d'avoir une vision globale sur l'avancement des projets
 - Le système actuel ne permet pas de savoir si des ressources sont disponibles (ce qui peut entraîner une surcharge de travail chez certains collaborateurs)
 - La saisie des temps (Timesheet) se fait en parallèle et doit être envoyée au service administratif (doc Excel) sous forme de CRA (Compte Rendu d'Activité)
 - Il est difficile aujourd'hui de donner au client le temps réel passé soit sur un projet, soit sur un module du projet
 - Le reporting projet est inexistant, on ne connaît pas la rentabilité d'un projet
 - Redondance de l'information et doublons

De plus, le client peut exiger l'utilisation d'un logiciel de gestion de projet afin qu'il contrôle l'avancement du projet (tel que Jira, Redmine, etc.)

ANNEXE 3 : DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS GESTION DE PROJETS

Processus de Facturation :

Ce processus regroupe les activités post-production, c'est-à-dire le calcul du temps passé réalisé à l'issue du travail effectué sur un projet ou une prestation, et a lieu en fin de mois. Certains clients souhaitent avoir une facture détaillée reprenant les tâches réalisées ainsi que leur coût. L'entreprise compte trois modes de facturation :

- **En régie** : un prix journée est établi selon la ressource, la prestation et la charge du projet (évaluée en jour/homme)

- **Au temps passé** : un taux horaire est établi en fonction de la ressource, de la prestation
- **Au forfait** : une estimation est réalisée selon la ressource et le type de prestation, le réel est sauvegardé et le « Facturé » est la somme validée au démarrage avec le client. Il y a donc des modifications apportées à chaque étape (devis, réalisation, facturation).

Une fois que la facture est établie, elle est envoyée au client par courrier. Un suivi des règlements s'organise sur Excel. Une facture peut être réglée partiellement ou totalement, selon le contrat du client.

▪ **Liste des documents générés à l'issue de cette étape :**

- Facture client
- Mise à jour du Journal des Ventes sur Excel

▪ **Points faibles de l'état actuel du processus :**

- La facturation prend beaucoup de temps et mobilise beaucoup d'acteurs (service administratif, chef de projet, développeur, commercial)
- La saisie, le suivi et le regroupement des informations sont manuels
- Redondance de l'information et doublons
- Perte d'informations

ANNEXE 4 DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS FACTURATION

La finalité même de ces processus réside en la création de valeurs pour l'entreprise. Nous pouvons ainsi différencier les processus métier qui prennent en compte l'intervention d'acteurs, les processus SI²¹ qui servent à détailler les processus métier en intégrant des flux informationnels et la manière dont ils sont traités, et enfin les processus informatiques qui eux, mettent en application les processus SI grâce à des activités logicielles exécutées par des machines. Une cartographie du SI de l'entreprise a été réalisée afin de permettre une vision approfondie.

ANNEXE 5 : CARTOGRAPHIE DU SI INFOGONES

Ainsi, ce premier état de lieux va nous permettre de procéder à une analyse concrète des problèmes évoqués dans une seconde sous-partie.

²¹ Système d'information

Reformulation du problème identifié :

Face à l'évolution de ses effectifs, l'activité de l'entreprise n'est plus aussi fluide qu'auparavant. Le système d'information actuel d'InfoGones:

- n'est plus adapté à une telle structure (pas de centralisation de l'information)
- implique des coûts cachés (saisies multiples, ressaisies, doublons, perte de temps, perte de données, données erronées, manque de visibilité globale, etc.)
- ne permet pas la cohérence de l'information (conflits internes, manque de transparence envers les clients/parties prenantes)

Le nombre d'utilisateurs limite l'organisation par mode « atelier », où les interactions directes sont nombreuses mais dans laquelle l'information est peu centralisée : la qualité, la centralisation et la remontée de l'information doivent être améliorées.

Principaux manques

- Interfaces hommes-machines multiples, non homogènes (conflit entre les différentes applications, langages différents)
- Nombreux outils non homogènes : pas de possibilité de remontée globale d'information ou de consolidation (gestion de la disponibilité des ressources, facturation, planification, reporting, etc.)
- Cohérence de l'information : plusieurs informations sont saisies, modifiées, sur différents supports, stockées à différents endroits... Il n'est pas possible de retrouver une information de manière logique et automatique.

3. Flux informationnels : analyse et enjeux

Afin d'analyser le problème identifié dans la première partie de ce document, la réalisation d'audits auprès des utilisateurs fut nécessaire. Cette étape a permis d'enrichir la vision du problème et ainsi améliorer son analyse. Cette dernière portera sur la croissance de l'entreprise dans un premier temps, la façon dont elle gère l'information ensuite. Un diagramme Ishikawa servira également de support pour cette analyse.

ANNEXE 6 : DIAGRAMME ISHIKAWA POUR LA RESOLUTION DE PROBLEME

3.1. IMPACTS DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE SUR LA PERFORMANCE : DESCRIPTION D'UNE PERIODE DE « CRISE²² »

L'augmentation rapide de la taille de l'entreprise crée de nouvelles problématiques métier et requiert une adaptation managériale. Selon le modèle de L. Greiner (1972) cinq phases de croissance sont mises en évidence et sont corrélées. Lors de transitions des périodes de crises apparaissent. InfoGones se trouverait à la fin de la phase créative. Selon Christian Hohmann (2014) « cette première phase correspond au lancement de l'entreprise par des fondateurs qui sont souvent des techniciens ou des entrepreneurs, pas nécessairement des gestionnaires, ni même des managers ».

ANNEXE 7 : MODELE DE GREINER (1972)

Toujours selon le modèle de Greiner nous pouvons observer, notamment chez InfoGones, la communication fréquente et informelle, signifiant que les données sont peu ou pas retranscrites lors d'échanges importants. Par exemple un des dirigeants peut oralement attribuer de nouvelles fonctions à un employé, lui demander de se lancer sur un nouveau projet, etc., sans en formaliser la demande auprès soit d'une tierce personne soit par production d'un écrit. Ainsi, de nombreux non-dits sont évoqués par les deux parties pour qui, la situation n'est pas claire, mais demeure.

L'attribution large et informelle des tâches produit différents effets. Tout d'abord, on constate que les employés sont parfois livrés à eux-mêmes, provoquant ainsi des erreurs d'apprentissage, très bénéfiques cependant. L'employé qui essaie et apprend lui-même sera plus compétent qu'un individu à qui nous avons seulement montré. Cependant cet apprentissage peut nuire à la performance de l'entreprise et

²² Le terme crise est employé ici pour symboliser les limites du fonctionnement mis en place ainsi que la mutation vers un nouveau mode de management

peut ne pas être adapté selon les enjeux du travail à réaliser. C'est en partie pour cela que les employés de petite structure ne comptent pas les heures effectuées, partant du constat qu'ils prennent du temps pour décider, ils ne le comptabilisent pas comme étant des heures de travail réelles.

Enfin, le flou sur les attributions de chacun est l'une des causes de surcharge de travail. L'individu est sur-sollicité à la fois par les clients et par les acteurs internes à l'entreprise, de par sa polyvalence, et observe donc son impuissance face à l'ensemble des demandes.

Pour terminer, la croissance soutenue d'InfoGones a aussi généré des flux d'informations importants. Cette difficulté supplémentaire augmente la complexité de gestion de l'entreprise et peut diminuer la performance sur laquelle elle était lancée.

3.2. GESTION DES FLUX D'INFORMATION DANS LES ESN : QUELS ENJEUX SPECIFIQUES

Aujourd'hui, la difficulté que rencontre InfoGones est de parvenir à centraliser l'information. En effet aucun outil n'est mis en place dans l'entreprise afin de gérer, de façon convenable, l'information entrante et sortante dans l'entreprise. De multiples interfaces sont utilisées à tous les niveaux par les utilisateurs.

3.2.1. L'information en tant que ressource

L'information est une ressource à part entière pour une entreprise, enjeu fondamental dans sa stratégie, elle fait désormais partie des décisions prises par la direction générale. Au XXI^{ème} siècle, il a été démontré que la productivité, qui se définit comme « le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir » (l'Insee, 2014), entretient un lien étroit avec l'information gérée dans les entreprises.

Selon les études menées sur le sujet, « le non-traitement de la masse documentaire en entreprise peut faire perdre 5 % du chiffre d'affaires de cette dernière. On estime également que les collaborateurs d'une entreprise consacrent 20 % de leur temps à rechercher des documents ou à en recréer qui existent déjà », indique Elie Choukroun, directeur marketing et communication de Ricoh France, société de services de gestion documentaire.

Selon Lesca H.²³ (2003) il existe trois types d'informations utilisées en entreprise :

L'information de fonctionnement

Elle est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Traitée de manière quotidienne, elle est le moteur des différents éléments qui la constituent. Elle peut être qualifiée de type commande ou bien de type contrôle. Dans le cas d'InfoGones il s'agit des commandes clients, du planning des ressources, de la composition des projets qui découle d'une commande, des comptes rendus d'activité par projet et par ressources, de la facturation qui en résulte, des bulletins de salaire. Il est judicieux d'automatiser la plus grande partie de ces informations car elles sont récurrentes et leur traitement devient alors trop important lorsqu'effectuée par l'homme.

Hors, ce n'est pas le cas actuellement. Comme nous l'avons étudié lors de la modélisation des processus internes, la majorité des informations de fonctionnement dans l'entreprise ne sont pas automatisables car les différentes interfaces utilisées par les acteurs de l'entreprise ne sont pas reliées. Ainsi pour une commande client, par exemple, le commerciale devra analyser le besoin du client, rédiger de manière unique une proposition commerciale (offre) ainsi qu'un devis, etc., chacun des documents est réalisé à l'aide d'un outil de traitement de texte ou bien d'un tableur. Cela prend énormément de temps et pose le problème de la compétence détenue par une seule personne, ce qui accroît le nombre de risques pour l'entreprise.

L'information d'influence

Elle permet d'intervenir sur le jugement que porte un acteur sur un sujet et ainsi peut permettre d'améliorer et favoriser la coopération. Elle ne doit pas être abusive car elle peut être perçue comme intrusive et manipulatrice si elle s'avère inexacte. InfoGones a recours à l'information d'influence pour communiquer en externe, sur son site internet, ses supports de communication clients et cela est plutôt efficace. Basée sur une communication décalée, l'image de l'entreprise est bien véhiculée auprès des clients. En revanche en interne l'information d'influence est plus nuancée. La direction ne communique pas de façon globale, et se concentre davantage sur le cas par cas en traitant directement avec les acteurs concernés. Cela a pour conséquence de réduire le champ de vision des employés sur l'activité de la société. Ils ne savent pas ce qui se passe autour d'eux, favorisant au final le fonctionnement individuel plutôt qu'une organisation d'équipe.

²³ « Gestion de l'information, qualité de l'information et performance de l'entreprise », Lesca H. et Lesca E., 1995

L'information d'anticipation

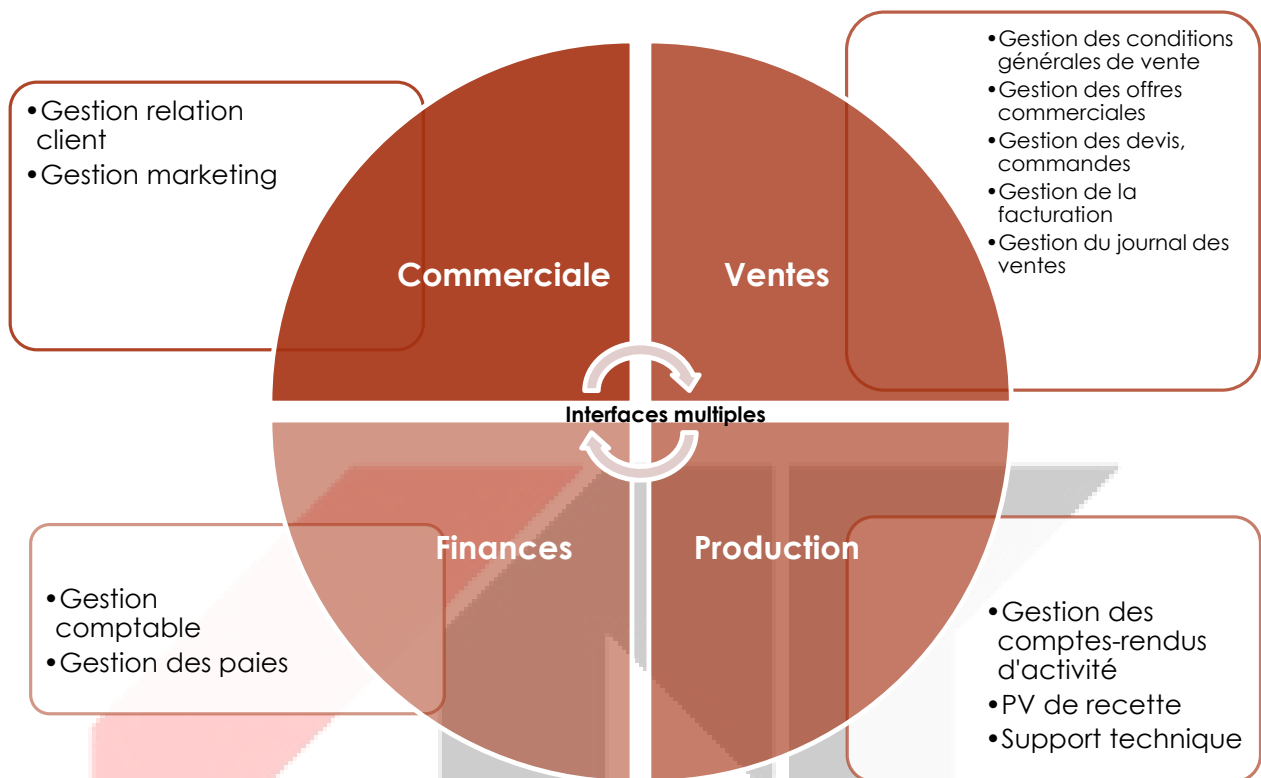
Il s'agit de réaliser de la veille informationnelle afin d'anticiper certains changements qui pourraient intervenir dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise. Ce type d'information n'est pas automatisable mais permet d'aider à la prise de décision et d'éviter certains risques. Elle est donc très importante pour soutenir la stratégie de l'entreprise. L'information d'anticipation telle que les retours négatifs de client, le suivi de la concurrence, des nouveaux produits, etc., est collectée selon le bon vouloir de chacun mais ne fait pas l'objet d'une communication interne ou d'étude chez InfoGones. Cela peut parfois provoquer des conflits avec certains clients ou partenaires.

3.2.2. Importance de l'intégration des flux d'informations

Puisque la communication dans une organisation représente 75% du temps des employés et 80% du temps des cadres²⁴ dans leur journée de travail, il est nécessaire d'organiser l'information de manière cohérente. Selon Thompson (1967) trois types d'interdépendances sont à identifier. Nous en étudierons deux dans le cas d'InfoGones.

Analyse de l'information interne : Workflow

²⁴ Cours Master 1^{er} année MSIO IAE Grenoble, C. Perea, 2015



Les flux qui circulent en interne sont très peu contrôlables. Aujourd'hui, la communication entre acteurs a lieu majoritairement par mail. Ce mode de communication présente des avantages en matière de rapidité, mais ne permet pas réellement de diffuser des informations plus générales et en fonction du profil des utilisateurs d'une façon automatisée. Malgré certains avantages, ces modes de communication présentent comme principale faiblesse l'incapacité d'évaluer la performance car l'entreprise compte désormais un nombre important de collaborateurs.

D'autre part, concernant la production de logiciels chez InfoGones, des comptes rendus d'activité ont été récemment mis en place et doivent être générés afin de facturer le client. Ce traitement se fait sur un fichier Excel en Cloud²⁵ grâce à l'application Google +, « Google Drive », mais les développeurs ont des difficultés à remplir ce document. Les différents audits réalisés ont révélé une résistance de la part de certains employés qui voient d'une manière négative le fait de justifier tout ce qu'ils réalisent. Lorsque les informations ne sont pas complètes elles ne peuvent être extraites pour la comptabilité et donc la facturation n'est pas réalisable. Il s'agit là d'un exemple concret de tâches non automatisées qui provoque un rejet chez les utilisateurs.

²⁵ L'hébergement de l'application se fait à l'extérieur de l'entreprise qui n'en a pas le contrôle

ANNEXE 8 : COMPTE RENDU D'ACTIVITE POUR UN PROJET

Enfin, le mode de fonctionnement actuel ne permet pas d'analyser la performance de la production et rend difficile la planification du travail et la gestion des ressources. Ces difficultés peuvent également avoir un impact sur la motivation des individus au travail.

Analyse des Interdépendances Indirectes

L'entreprise est séparée en différents services dans lesquels chaque employé réalise des missions dans un domaine spécifique. Le travail produit est ensuite rassemblé pour former une entité globale. Nous pouvons replacer dans ce contexte les différents processus étudiés dans la seconde partie de ce mémoire. Ainsi, un devis sera établi dans un premier temps, en découlera ensuite la réalisation d'un projet, et enfin la facturation. Le besoin de coordination est très faible, mais les processus doivent être reliés les uns aux autres pour faciliter le travail des différents acteurs.

Cependant, dans le cas présent, la coordination doit se faire par mécanisme de standardisation. Hors actuellement elle a lieu grâce à des interdépendances réciproques, c'est-à-dire avec une communication étroite entre les acteurs, difficilement réalisable avec une équipe de 32 personnes. Cela prend du temps et ne relève pas des fonctions métier attribuées à chacun.

Analyse des Interdépendances Réciproques

Nous observons ce type d'interdépendances au sein d'InfoGones, notamment dans le cadre de la gestion de projets. Le chef de projets réalise le masque du projet contenant des tâches et des sous-tâches qui seront ensuite attribuées à des ressources. Les développeurs interviennent ensuite pour réaliser un travail et enfin une personne sera chargée de réaliser les tests et les recettages du logiciel avant la livraison. Durant tout le processus les acteurs interagissent ensemble afin de coordonner leur travail.

Synthèse de l'analyse

Les enjeux de la gestion intégrée des flux informationnels sont désormais probants. Après une étude concrète de ce cas d'entreprise nous pouvons affirmer que la croissance de l'entreprise impact directement le management de l'information ainsi que la stratégie de l'entreprise.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la gestion de l'information perpétue de la même manière que lorsque l'entreprise comptait quatre salariés, même si aujourd'hui de nombreuses améliorations ont eu lieu. La décentralisation et l'absence d'automatisation de l'information sont les causes de nombreux maux, tels que la perte d'information, la redondance, la saisie multiple et donc la perte de temps ainsi que la démotivation et la présence de coûts cachés.

Le manque de formalisation de l'information entraîne aujourd'hui un manque de communication entre les différents services. Il est difficile pour les acteurs de s'adapter à chaque type d'information, produit selon les besoins et le point de vue de leur auteur.

Aujourd'hui l'entreprise perd en rentabilité financière du fait de cette organisation, des retours clients négatifs ont pu être constatés. C'est pour cela qu'InfoGones souhaite réagir et mettre en place des solutions pérennes et adaptées à son image de petite entreprise flexible et réactive.

4. Solutions et préconisations pour le cas d'InfoGones

Les parties précédentes sont consacrées à la présentation ainsi qu'à l'analyse du problème observé lors de ma période de stage dans l'entreprise InfoGones. Dans cette partie, l'objectif est de rechercher différentes solutions pouvant répondre au problème posé et ensuite sélectionner la plus appropriée afin de la mettre en œuvre au sein de l'entreprise.

Étude du besoin

InfoGones souhaite aujourd'hui mettre en place une stratégie de développement qui lui permette de planifier le futur sur les cinq ans à venir. L'entreprise envisage notamment d'embaucher de nouvelles ressources à la fois techniques, pour la réalisation de logiciels, et managériales pour le développement de la structure. L'objectif de cette démarche est l'évolution vers un modèle d'organisation structuré. Cette vision stratégique doit être rendue possible grâce au pilotage de l'activité comme nous l'avons défini précédemment.

Plus particulièrement InfoGones souhaite mettre en place un outil dont elle garderait totalement le contrôle et qui ne la contraindrait pas à être rattaché à un éditeur spécifique.

4.1. RECHERCHE DE SOLUTIONS

Les technologies de l'information (TI), selon Reix et Al. (2001) : « correspondent à l'usage de techniques permettant de saisir, stocker, traiter, communiquer des données sous forme de symboles variés (chiffres, textes, images fixes ou animées, sons) ». Ainsi elles peuvent être utilisées afin de mieux gérer l'information. L'enjeu est de permettre aux utilisateurs un accès aux données en fonction de leur besoin, de leur profil, de leur fonction, etc.

L'étude et la recherche de différentes solutions adaptées à la problématique de l'entreprise sont nécessaires afin d'améliorer le fonctionnement actuel de la société et de lui permettre d'atteindre la performance. Durant cette période d'observation, différentes recherches ont été menées. Nous en ferons donc l'état des lieux dans cette partie.

Afin de mieux gérer et d'automatiser l'information de l'entreprise, deux solutions sont envisageables. La première consiste à mettre en place des outils

spécifiques performants et adaptés à chaque fonction de l'entreprise. La seconde repose sur la mise en place d'une seule solution, un progiciel de gestion intégrée, pour gérer l'ensemble des activités de l'entreprise d'une manière centralisée.

4.1.1. Les outils spécifiques : Best of breeds

Best of Breeds²⁶ (BoB) est un terme anglophone qui signifie « le meilleur de sa catégorie ». Il est utilisé pour représenter un logiciel spécifique, très performant dans un domaine ciblé. Un tel outil est utilisé en entreprise pour un besoin spécifique, en se rattachant à d'autres composants pour former un ensemble : le système d'information. Ce type d'outil est généralement plus léger qu'un système structurant tel que l'ERP et moins complexe. Cela permet une meilleure adhésion de l'utilisateur lors de son installation.

Etant donné qu'InfoGones est spécialisée dans le génie logiciel, la mise en place d'un outil performant en matière de gestion de projet s'avère intéressante. Un premier contact avec une entreprise de conseil en technologie de l'information en entreprise, Conseil Business, située à Rouen (76), nous permet de mieux connaître cette solution.

Le BoB s'effectue via l'utilisation des outils Sharepoint ou bien Lotus, outils de GED²⁷, qui permettent de collecter des données auprès des collaborateurs. Ce sont tous deux des outils collaboratifs qui sollicitent l'autonomie de l'utilisateur ce qui permet de ne pas les contraindre et facilite leur adhésion. Cette solution nécessite l'intervention de ressources qualifiées en développement d'outils Microsoft afin de relier les interfaces Office Microsoft (Word, Excel, etc.).

Selon Martin Durant, spécialiste technique de Conseil Business, cette solution implique auparavant un certain formalisme dans les processus de l'entreprise. Il s'agit d'un outil de Business Intelligence (B.I). La BI est utilisée dans l'informatique décisionnelle et est un outil d'aide à la décision. Selon un rapport du CIGREF²⁸ (2009), « La BI se définit par l'ensemble des moyens, outils et méthodes qui supportent le processus de collecte, consolidation, modélisation, analyse et restitution des informations ».

²⁶ Définition du Journal du Net

²⁷ Gestion Electronique Documentaire : utilisation de l'outil informatique pour stocker, organiser, gérer des documents électroniques.

²⁸ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

4.1.2. Un outil global : l'ERP

Une seconde solution correspond aux besoins identifiés chez InfoGones : la mise en place d'un ERP. Cet outil permet la gestion globale de l'ensemble des activités-clés, des flux informationnels et des ressources de l'entreprise grâce à la centralisation des données, à une interface unique et à une définition précise des droits d'accès en fonction des profils utilisateurs. De plus l'ERP permet le pilotage de ces activités grâce à l'extraction de données et à leur analyse. Estimé entre 1 et 4 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, le coût de l'ERP est un élément à considérer.

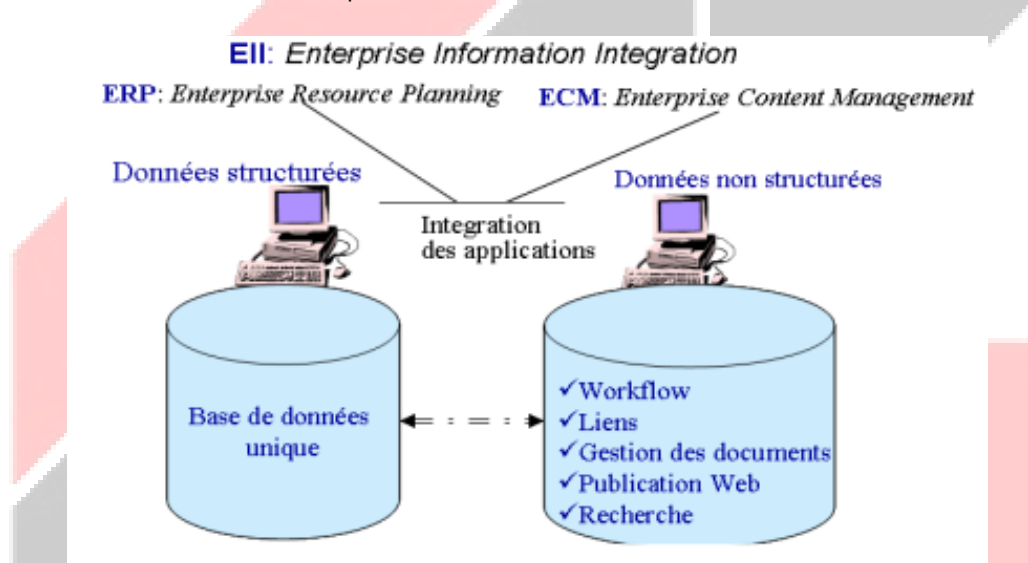


Figure 2 : Schéma de l'architecture de l'information

Source : Recherche « L'implantation de l'erp : FCS et impacte sur la performance », Dumitru Valentin, Florescu Vasile, 2007.

Principales caractéristiques

L'ERP a pour principales caractéristiques de centraliser et mettre à jour l'information en temps réel grâce à une base de données unique. C'est aussi un outil de pilotage de la performance et d'aide à la décision. Il doit aussi permettre la couverture de l'ensemble des besoins fonctionnels de l'entreprise, notamment grâce à la réingénierie des processus.

Saas, logiciel propriétaire, Open source : les offres du marché

Les différents flux informationnels sont alors modélisés afin d'être intégrés dans cet outil. Nous retiendrons différentes possibilités pour cette solution. En effet, le marché des ERP connaît actuellement des évolutions, notamment grâce au Cloud. C'est pourquoi de plus en plus d'éditeurs proposent leur solution en mode Saas, dont le principe est d'héberger la solution sur des serveurs distants, et gérer les évolutions et la maintenance. L'interface utilisateur est alors accessible via une plateforme web qui sécurise les données grâce à une identification selon le profil utilisateur. Ce modèle

d'exploitation a pour avantage d'alléger les coûts de mise en place puisqu'il ne requiert pas l'achat d'une licence. La tarification est réalisée grâce à un abonnement mensuel par utilisateur.

L'entreprise pourrait elle-même réaliser un produit sur mesure avec ses propres ressources techniques. Ainsi InfoGones serait détachée de tout engagement avec un éditeur. Cette solution doit faire l'objet d'une étude profonde afin de savoir quelles ressources disposent des compétences clés et si elles sont disponibles sur la période du projet. Dans cette situation, les dérives pourraient être le manque de dynamisme face à un projet interne ainsi que la gestion de projets en cours, souvent à traiter dans l'urgence.

Enfin une autre piste est à évoquer. Depuis quelques années le monde de l'Open Source s'est développé. Toutes sortes de logiciels sont disponibles via ce mode d'exploitation, notamment les ERP. Il en existe de très célèbres tels que Odoo (anciennement Open ERP), Compirère, Dolibarr (...). Ils représentent 7% du marché global des ERP et sont intégrés principalement dans de petites entreprises car ils sont plus adaptés à leur flexibilité.

4.2. AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION : PRECONISATIONS ET MISE EN PLACE

L'automatisation du traitement de l'information dans l'entreprise permettrait de structurer son activité, la mise en place d'un ERP sera la solution la plus adéquate. On constate au travers de différentes recherches que l'installation de logiciels spécifiques (BoB) a lieu dans les grandes entreprises, qui présentent une certaine maturité organisationnelle et qui souhaitent au contraire apporter plus de flexibilité à leur utilisation de l'ERP. Cependant un projet d'implantation d'ERP est un projet conséquent qui requiert un investissement financier et humain considérable. Il est primordial de définir les facteurs clés de succès de ce projet.

FCS de l'implantation d'un ERP

Selon le modèle de Chaabouni (2006) cinq éléments sont nécessaires à la mise en place d'un ERP :

- **La dimension structure** : représente les compétences détenues par l'entreprise pour réaliser ce projet ;
- **La dimension Business process** : consiste à faire un état des lieux des processus existants et établir les processus cibles en apportant des améliorations ;

- **La dimension culturelle** : il s'agit de prendre en considération la culture de l'entreprise et de ses employés afin de les impliquer davantage au projet ;
- **La dimension succès du SI** : cela représente la satisfaction des utilisateurs face à la mise en place et à l'utilisation de l'outil
- **La dimension marketing** : il s'agit de la manière dont est perçu l'ERP (utile, ergonomique, etc.)
- **La dimension stratégique** : intègre la vision détaillée du système cible ainsi que les besoins utilisateurs actuels pour qu'ils soient ajoutés aux fonctionnalités futures de l'ERP.

La prise en compte de ces facteurs clés de succès est indispensable dans le projet. Ils doivent être appliqués et communiqués durant toute la phase amont du projet qui consiste à préparer la mise en place de l'outil.

Etats des lieux

Au début de l'année 2015 InfoGones avait déjà fait un premier pas en constituant une équipe projet pour démarrer les premières recherches sur un outil de gestion intégrée open source²⁹. Plusieurs solutions avaient été étudiées, notamment Odoo³⁰ et Dolibarr³¹, des ERP open source qui disposent d'une communauté d'utilisateurs étendue dans le monde. Cependant, le projet c'est très vite ralenti à cause du manque de temps et du manque d'implication des différents acteurs. Les différentes informations qui avaient été collectées dans cette première phase ont été récupérées afin d'enrichir et de poursuivre cette mise en place.

Démarche

Planning

La planification du projet est une assurance supplémentaire. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble pratique et peut faciliter la prise de décisions en cas de difficultés. Voici le planning succinct réalisé dans le cadre de la mise en place de l'ERP dans l'entreprise InfoGones :

Deadline	Actions
Mai	Rédaction cahier des charges : <ul style="list-style-type: none"> • Besoins utilisateurs • Solutions existantes • Système cible → Choix d'une solution ERP open Source
Juin	Mise en place d'un environnement test

²⁹ Logiciels dont le code source est ouvert afin d'apporter des modifications et qui possède une licence répondant aux caractéristiques du concept

³⁰ Nouvelle appellation d'Open ERP, progiciel libre pouvant être modifié, mais payant

³¹ ERP Open source, gratuit présentent une forte communauté de prestataire et d'utilisateurs

	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des « Key Users » • Recueil des + et – de la solution • Rédaction des principaux manques et développements à prévoir
Juillet – Septembre	Paramétrage de la solution Développements spécifiques Tests avancés : <ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'un/deux projets en parallèle avec le nouvel outil
Octobre - Décembre 2015	Intégration du nouveau système : <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs projets sont gérés avec le nouvel outil • Facturation avec le nouvel outil • Gestion relation client avec le nouvel outil
Janvier 2016	Lancement définitif Formation utilisateurs Conduite du changement

Pour une planification plus détaillée un diagramme de Gantt est également réalisé. Il consent, dans le cas de la gestion de projet, d'énumérer les différentes tâches, leur durée et leur date de réalisation prévisionnelle.

[ANNEXE 12 : PLANNING DE GANTT PREVISIONNEL](#)

Audit des utilisateurs et réunion équipe projet

Le recueil du besoin des utilisateurs est l'une des premières phases dans ce projet et succède la réunion avec la direction de l'entreprise. Ces audits permettent à la fois d'impliquer les acteurs au projet et d'autre part de modéliser les différents flux fonctionnels qui circulent dans l'entreprise. D'autre part, une équipe projet est constituée par la direction et se compose d'experts métier. Les interactions avec ces personnes-clés sont nombreuses en début de projet, des documents sont créés à l'issue de ces échanges.

[ANNEXE 10 : COMPTE RENDU DE REUNION](#)

Modélisation des processus cibles

En collaboration étroite avec la direction de l'entreprise et les membres de l'équipe projet, nous avons pu réaliser la modélisation des processus cibles. Cette phase permet d'approfondir l'étude des besoins et d'apporter des améliorations au système existant.

[ANNEXE 11 : PROCESSUS CIBLES DANS LA NOUVELLE ORGANISATION D'INFOGONES](#)

Etablissement du cahier des charges

Le cahier des charges est un des facteurs clés de succès dans la mise en place d'un ERP. Il est construit à partir d'un ensemble d'informations regroupées lors de la phase d'étude dans l'entreprise. Il est indispensable pour communiquer avec les

différents prestataires, internes ou externes, qui interviendront sur le projet mais aussi pour fédérer l'équipe projet. Ainsi, chacun détient des responsabilités dans la réalisation de ce document (validation par étapes, apport de contenu supplémentaire, etc.).

Recherche et qualification des éditeurs

L'entreprise possède des besoins spécifiques et toutes les solutions ne sauraient y correspondre. C'est pourquoi une phase de recherche de solutions doit être menée. Chaque éditeur d'ERP possède ses propres outils, adaptés selon les métiers. Un tableau de suivi a donc été construit afin de faciliter la sélection finale.

ANNEXE 9 : TABLEAU COMPARATIF DES OUTILS ERP

Justification de la solution retenue

Ces différentes recherches ont amené l'ensemble de l'équipe ainsi que la direction à faire un choix. Etant donné que les ressources financières et humaines de l'entreprise sont restreintes, la solution doit être peu coûteuse et relativement facile à mettre en place.

Un outil facile

Le choix s'est arrêté sur l'ERP Dolibarr qui est un ERP Open source couvrant de multiples fonctionnalités et répondant à des critères de simplicité, nommé par l'éditeur les 3S : Simple à développer, Simple à installer et Simple à utiliser. Il est gratuit et directement intégrable sur les serveurs internes de l'entreprise.

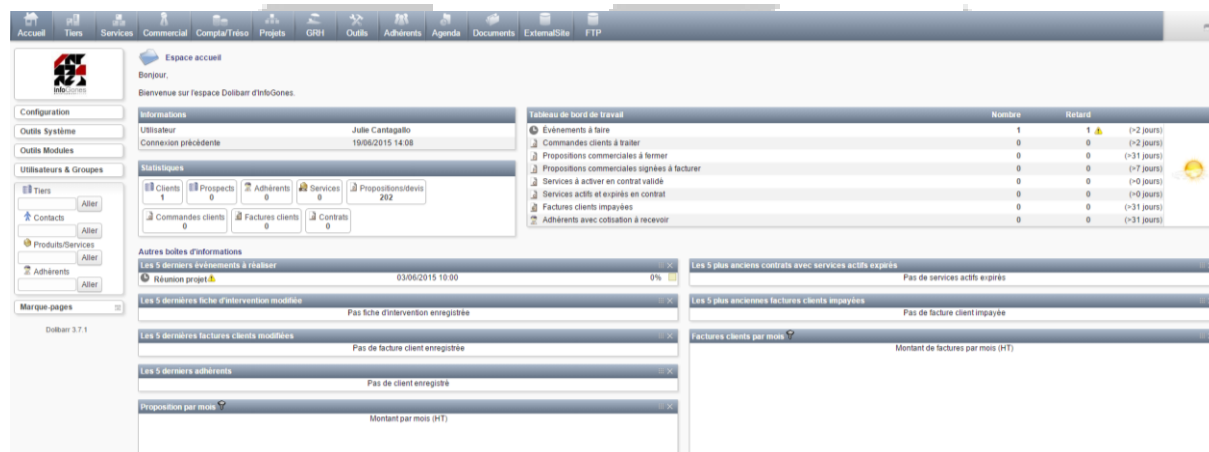


Figure 2 : Interface web de l'ERP Dolibarr

Adaptation aux processus de l'entreprise

A la suite de nombreux tests de produits différents, il s'avère être le seul à répondre aux besoins en termes de suivi de projets, de gestion de relation client et de facturation. Grâce aux fonctionnalités paramétrables proposées, il offre des possibilités étendues à InfoGones.

Une communauté réactive et experte

Ce choix a été facilité, notamment grâce à une communauté experte sur cet outil ainsi qu'au partenariat possible entre InfoGones et Patas Monkey, une société de services informatiques lyonnaise, spécialisée dans le développement de modules spécifiques pour Dolibarr. Un autre aspect a été pris en compte dans ce choix, il s'agit de la motivation éprouvée par la direction face à cet outil, qui peut être atout pour la réussite de son intégration.

Les compétences internes

Puisque Dolibarr se développe essentiellement en langage Php, il est important de s'assurer que la compétence est détenue par l'entreprise. InfoGones dispose de ressources (six personnes) hautement qualifiées (niveau très avancé) sur ce langage de développement qui pourront intervenir dans différentes phases du projet et ainsi assurer une première interface support en cas d'anomalies.

Risque des projets SI

Un projet de mise en place d'ERP n'est pas sans risque. En effet, les enjeux sont conséquents et l'échec d'une telle initiative peut s'avérer fatale.

Un projet est composé d'activités et d'actions réalisées dans l'objectif de répondre à un besoin identifié au préalable, dans un temps imparti et selon un budget disponible et mis à disposition. Un projet doit posséder une date de début et une date de fin et emploi des ressources qui sont elles aussi identifiées. Afin d'assurer le bon déroulement du projet, les coûts, les délais et la qualité feront l'objet d'un reporting. Les indicateurs fournis permettront ainsi d'apporter des actions de corrections.

Les étapes de la mise en place de l'ERP

Lorsqu'un projet d'implantation d'un nouvel outil a lieu, trois étapes sont nécessaires. Dans le cadre de ce projet nous avons tout d'abord installé l'ERP Dolibarr sur un environnement de développement afin de paramétrer et développer la solution aux besoins de l'entreprise. L'étape suivante consiste à placer l'ERP sur un environnement de test afin de tester de manière réelle l'outil mais sans affecter l'environnement de production sur lequel l'ensemble des utilisateurs continuent de travailler, et d'apporter les corrections nécessaires. Cela impactera l'entreprise et pourrait avoir de lourdes conséquences sur son activité. Enfin, l'environnement de production sera utilisé lorsque l'outil sera définitivement lancé dans l'entreprise. Cette étape est prévue chez InfoGones pour Janvier 2016.

Conclusion

Conscient que la mise en place d'un ERP ne représente pas une solution pérenne pour répondre à un problème managérial, il apporte cependant un élan de rigueur dans l'objectif de structurer une entreprise. Grâce à cette étude, nous pouvons affirmer l'importance de la gestion des flux informationnels ainsi que des données dans le management de performance. Ces deux concepts ne peuvent être dissociés et doivent donc fonctionner parallèlement. Ainsi, lorsqu'une entreprise souhaite mettre en pratique une stratégie de performance elle est amenée à mettre en place un outil performant de gestion intégrée des flux et des activités. A partir de cette étape l'analyse de la performance devient possible alors qu'elle était difficile ou complètement hors de portée auparavant.

De plus, nous pouvons soutenir l'idée que, dans une entreprise qui accueille une phase de croissance sur un laps de temps très court (cinq années), la mise en place d'un ERP est une étape nécessaire et structurante. Cependant, ce nouvel outil ne doit pas dicter les règles de gestion de l'entreprise mais plutôt faciliter le travail des collaborateurs jour après jour.

Alors que l'ERP est actuellement en phase de paramétrage dans l'environnement de développement de l'entreprise nous pouvons noter des améliorations en termes de vision stratégique. En effet la phase amont du projet a permis à InfoGones de construire une vision fonctionnelle approfondie qui n'existait pas jusqu'à présent. Les processus ont pu être modifiés en vue d'accueillir un nouvel outil de gestion. Cette nouvelle vision a pour effets de motiver les membres du comité de pilotage de l'entreprise, mais perturbe aussi d'autres acteurs qui se révèlent retissant à davantage de formalisation dans l'entreprise. C'est un aspect qui est appréhendé au sein du projet et auquel la communication, la formation et l'engagement de la direction devront répondre.

Le lancement de l'ERP sur l'environnement de production de l'entreprise est prévu en janvier prochain. C'est donc dès 2016 que l'entreprise pourra déterminer si la mise en place d'un ERP lui aura permis d'évoluer vers un nouvelle phase de croissance et d'accroître ainsi sa performance organisationnelle.

Bilan du stage

Après deux mois au sein de l'entreprise je peux à présent dresser un bilan à mi-parcours sur les plans personnel et professionnel. Ce retour d'expérience est une étape importante.

Bilan personnel

Tout d'abord, d'un point de vue personnel, ce stage m'a apporté de nouvelles compétences techniques et m'a permis d'acquérir l'assurance nécessaire pour réussir à m'imposer au sein d'une équipe hétérogène notamment lors du déroulement d'un projet. J'ai beaucoup appris des profils avec lesquels j'ai travaillé jusqu'à présent. J'ai également acquis un vocabulaire technique intéressant, qui servira à enrichir mes échanges avec différents interlocuteurs. Les responsabilités qui m'ont été confiées lors de ce stage me rendent davantage mature et me permettent d'avoir plus de recul dans mon travail.

De plus, la vie à Lyon est une expérience enrichissante. J'ai pu y découvrir la culture de la ville, les nombreux événements organisés lors de mon séjour ainsi que l'environnement économique et professionnel. Lyon est une ville aux atouts variés qui mérite d'être découverts.



Photographie 1 - Décoration de la fontaine place des Jacobins, Fête de la rose 2015 – Lyon

Bilan professionnel

Dans un second temps, les missions qui m'ont été confiées lors de mon stage chez InfoGones ont formé un bagage solide d'un point de vue professionnel, le fait d'intervenir sur des questions stratégiques, en tant que coordinateur projets SI me conforte dans mon choix de carrière. Depuis le début de mes études supérieures je possède un grand intérêt pour la gestion de projet, la qualité et les systèmes d'information. Une fois de plus, cette expérience me permet d'affirmer que le métier de chef de projet me correspond. La vision d'une petite entreprise permet de s'intégrer très rapidement à son environnement. On peut être opérationnel assez rapidement et l'ensemble de l'équipe est à votre écoute. Les décisions sont assez rapides. En revanche, j'ai constaté que le manque de structure dans l'entreprise a pour conséquence de rallonger le temps de travail sur une tâche.

Bibliographie

Ouvrages

1. Bret Christian, « L'histoire des 40 premières années des SSII en France à travers leurs hommes et leurs activités », *Entreprises et histoire* 3/2005 (n° 40), p. 9-14
2. « L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel. Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier » Douglas Horton et coll. ISNAR/CRDI/CTA 2004.
3. Patrick Iribarne, « Les tableaux de bord de la performance », 2003, Dunod.
4. Lesca H et Lesca E, « Gestion de l'information, qualité de l'information et performance de l'entreprise », Ed Litec, 1995.
5. 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.

Articles

6. Chaabouni Amel, Triki Abdelfattah, « Contribution d'un système ERP (Enterprise Resource Planning) à la prise de décision : cas de deux PMI », *La Revue des Sciences de Gestion* 1/2013 (N° 259-260), p. 29-38
7. Saida Habhab-Rave, « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », *Vie & sciences de l'entreprise* 2007/1 (N° 174 - 175), p. 100-118. DOI 10.3917/vse.174.0100
8. Stéphane Jacquet, professeur en management et membre du CREG « Management de la performance : des concepts aux outils », http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf
9. Apec, Les études de l'emploi cadre – août 2006 « Les pratiques de recrutement des SSII », p.5-8
10. Nathalie Gonzalves & Jérôme Chapeau, « Logiciels RH : ERP vs Best of Breed : un combat perdu d'avance ? », *Progiciels Mag*, 26/02/2014. <http://www.guideinformatique.com/actualites-informatiques/logiciels-rh-erp-vs-best-of-breed-un-combat-perdu-davance--229.html>
11. Meyssonier François, Pourtier Frédéric, « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/2006 (Tome 12), p. 45-64

Sites web

12. <http://www.silicon.fr/lerp-un-marche-en-devenir-61329.html>, « L'ERP, un marché en devenir », La rédaction, 21/09/2011 : Statistiques sur les tendances du marchés du numériques
13. <http://droit-finances.commentcamarche.net/contents/1559-societe-par-actions-simplifiee-sas-definition>, « Société par Actions Simplifiée – Définition », juin 2015 : Définition du terme SAS
14. <http://www.lgi2p.ema.fr/~grp/adesi/res/rapportfinal/rapportfinal.html>, CNRS Rapport de fin d'étude, « Aide à la décision pour l'Evolution Socio-technique des Systèmes Industriels », Production coopérative médiatisée, Action spécifique 64 ADESI.
15. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/petite-moyenne-entreprise.htm>, Petite et Moyenne Entreprise, Définition, Site internet de l'INSEE : Définition du terme PME.
16. <http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>, Où trouver les chiffres clés des PME, Site internet du gouvernement : Nombre de PME en France.
17. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/productivite.htm>, Productivité : Définition du terme Productivité.
18. <https://felixarseneau.wordpress.com/2012/03/29/couts-mauvaise-gestion-information/>, Mesurer les coûts d'une mauvaise gestion de l'information : est-ce possible ?, Félix Arseneau, 29 Mars 2012 :
19. <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/prospective/a-propos-de-prospective/416-le-modele-de-greiner-evolution-et-revolution>, « Le modèle de Greiner, évolution et révolution », 10/10/2014, Christian Hohman : Le modèle de Greiner.
20. <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, « La performance de l'entreprise », B. Sabbar : La typologie des performance en entreprise.
21. <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>, « Qu'est-ce-que la responsabilité sociétale des entreprises ? », 10/10/2013 : Définition du terme RSE.

Annexes

Table des Annexes

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME.....	41
ANNEXE 2 : DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS AVANT-VENTE	42
ANNEXE 3 : DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS GESTION DE PROJETS	43
ANNEXE 4 DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS FACTURATION	44
ANNEXE 5 : CARTOGRAPHIE DU SI INFOGONES.....	45
ANNEXE 6 : DIAGRAMME ISHIKAWA POUR LA RESOLUTION DE PROBLEME.....	46
ANNEXE 7 : MODELE DE GREINER (1972)	47
ANNEXE 8 : COMPTE RENDU D'ACTIVITE POUR UN PROJET.....	48
ANNEXE 9 : TABLEAU COMPARATIF DES OUTILS ERP.....	49
ANNEXE 10 : COMPTE RENDU DE REUNION.....	50
ANNEXE 11 : PROCESSUS CIBLES DANS LA NOUVELLE ORGANISATION D'INFOGONES	51
ANNEXE 12 : PLANNING DE GANTT PREVISIONNEL.....	54

Direction Générale

Dirigeant
Michel FAGES

Dirigeant
Sébastien MADANI



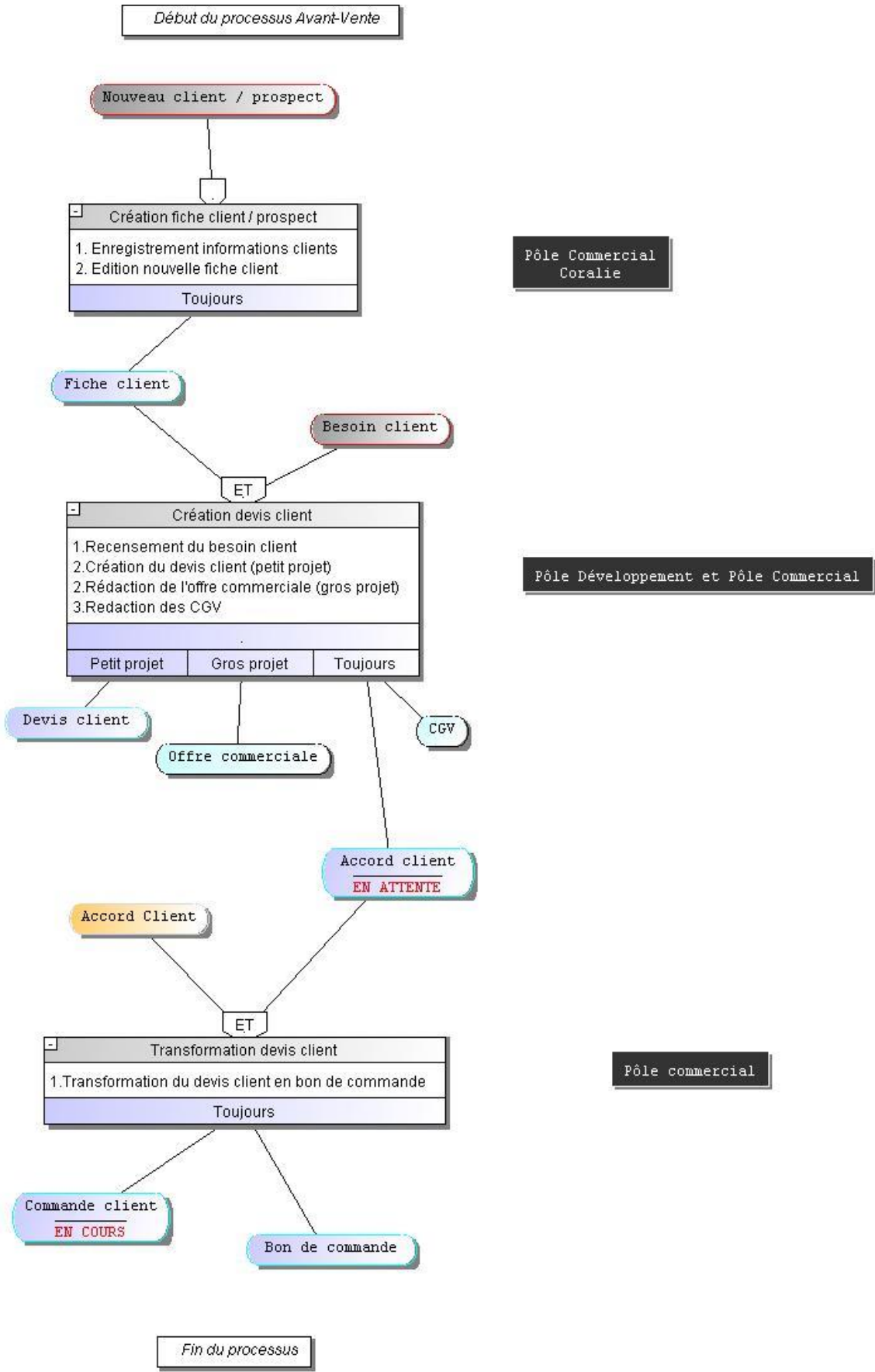
Effectif : 32 salariés

INFOGONES

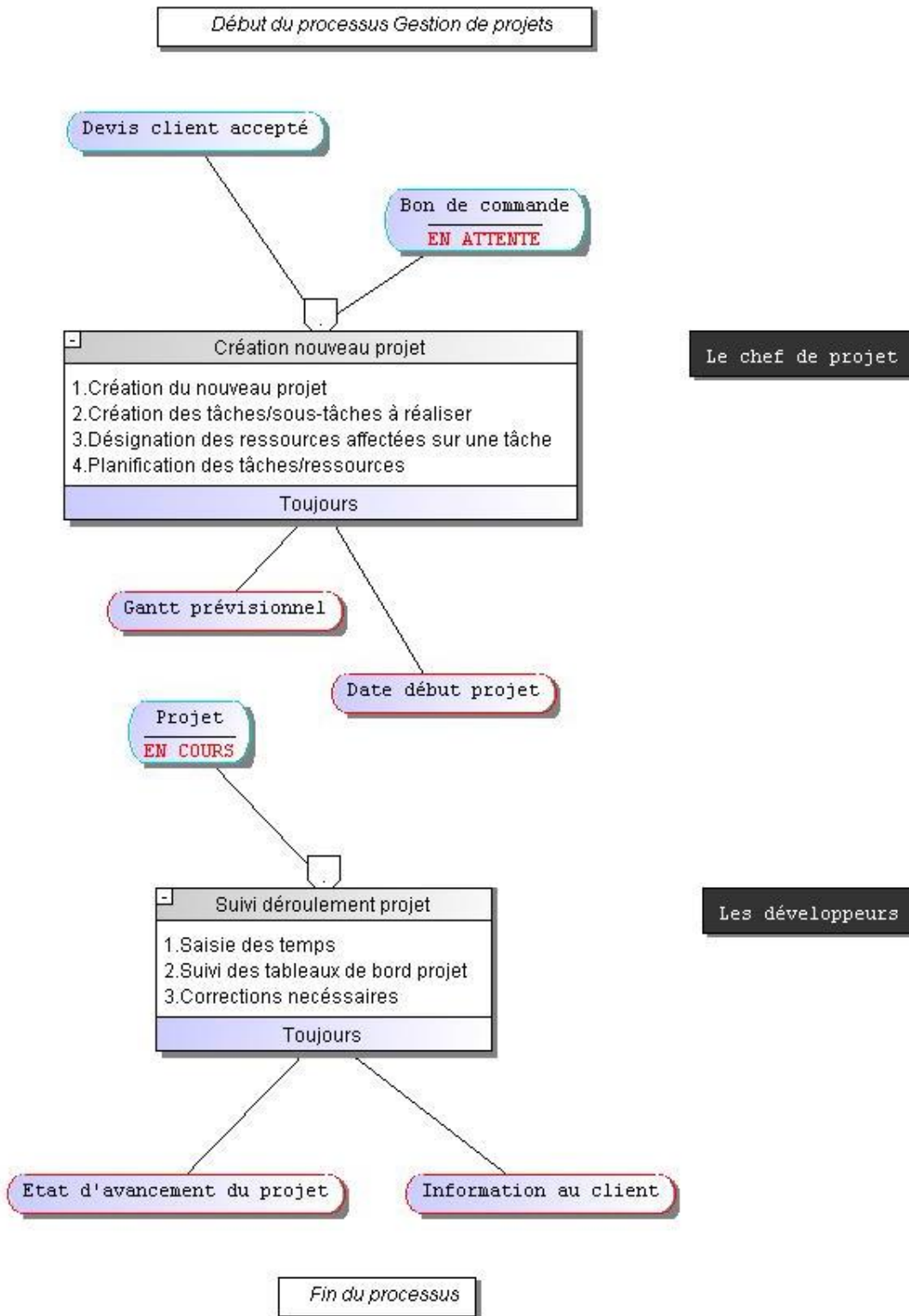
Version du 18/06/2015

Organigramme

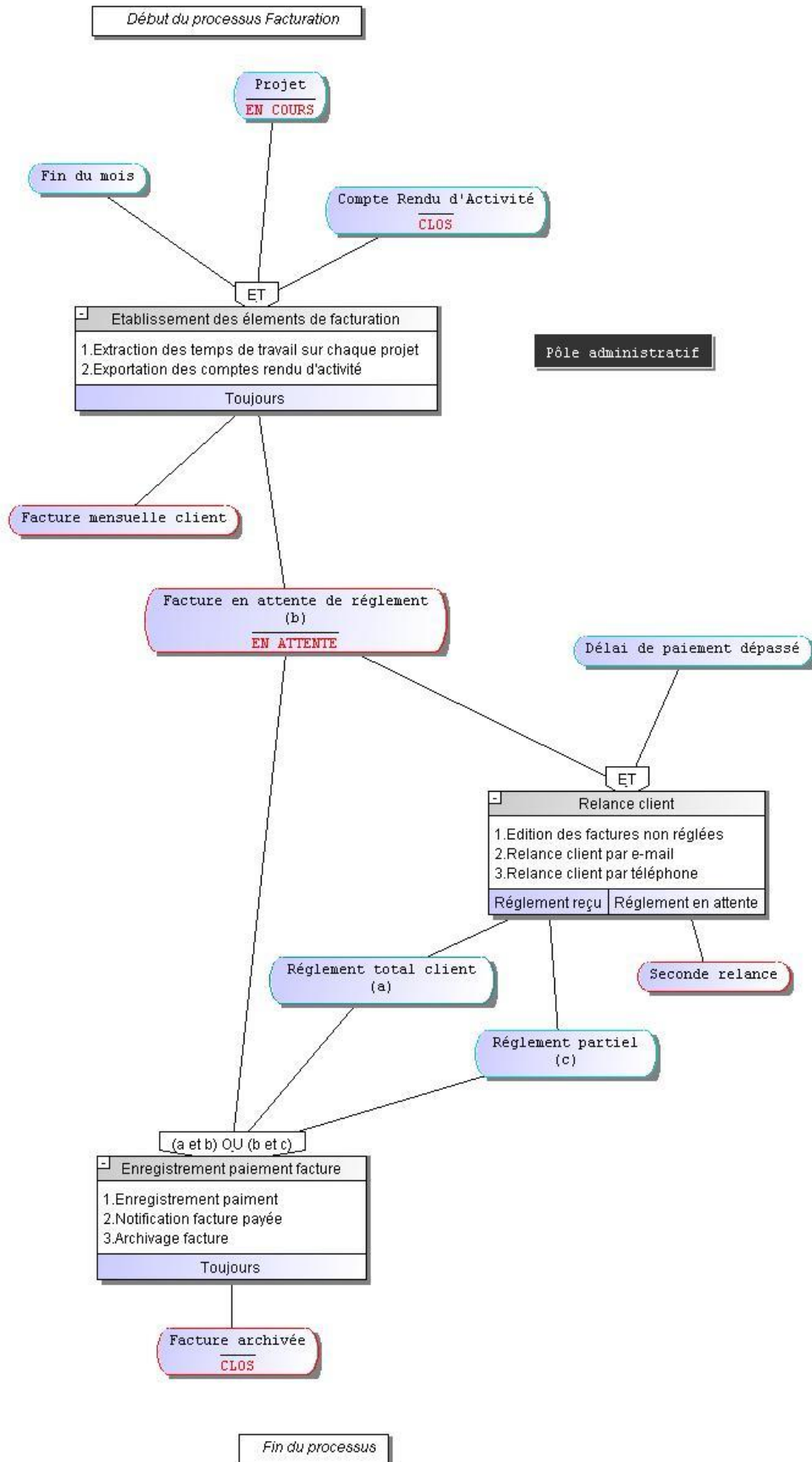
ANNEXE 2 : DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS AVANT-VENTE



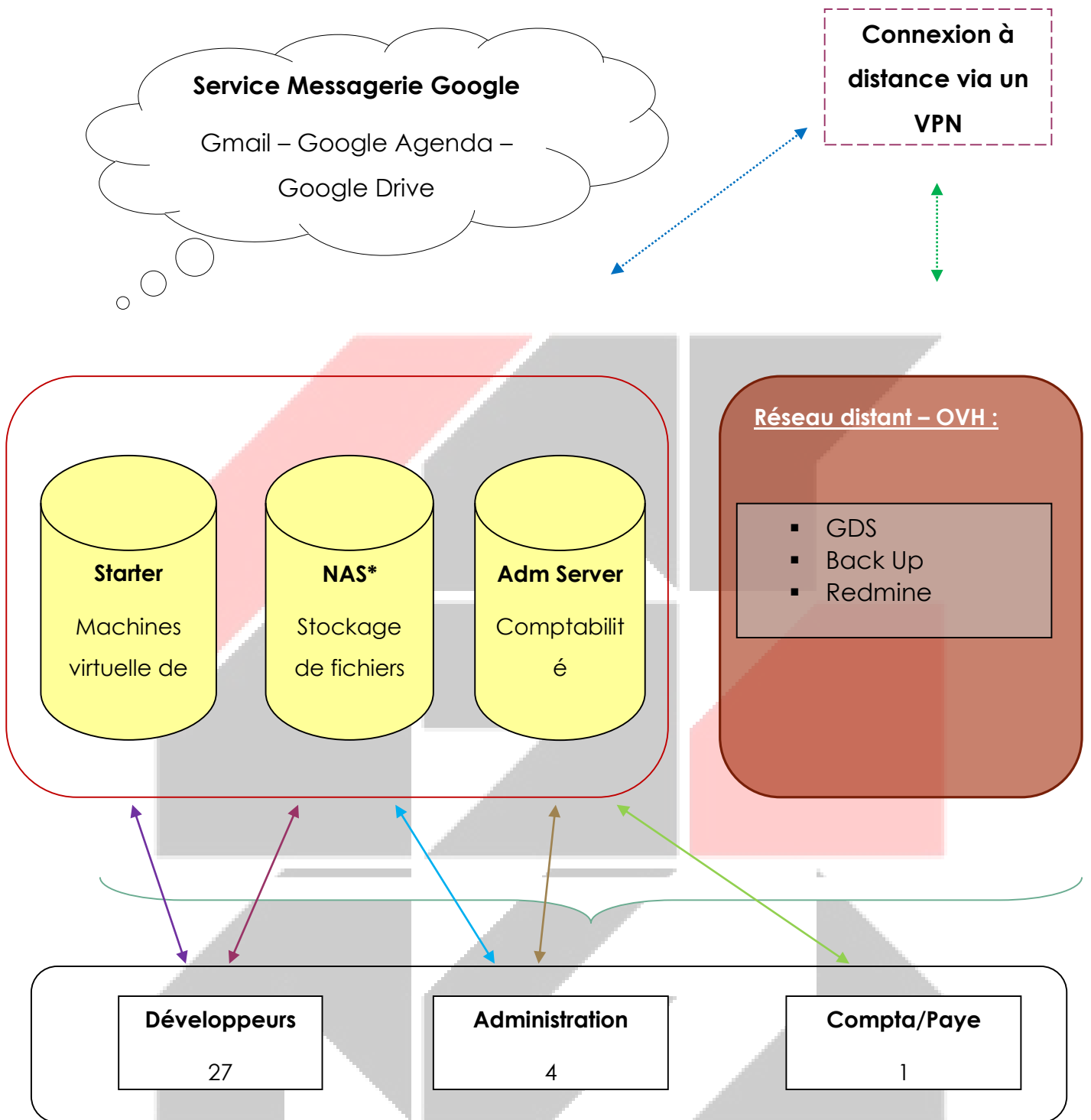
ANNEXE 3 : DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS GESTION DE PROJETS



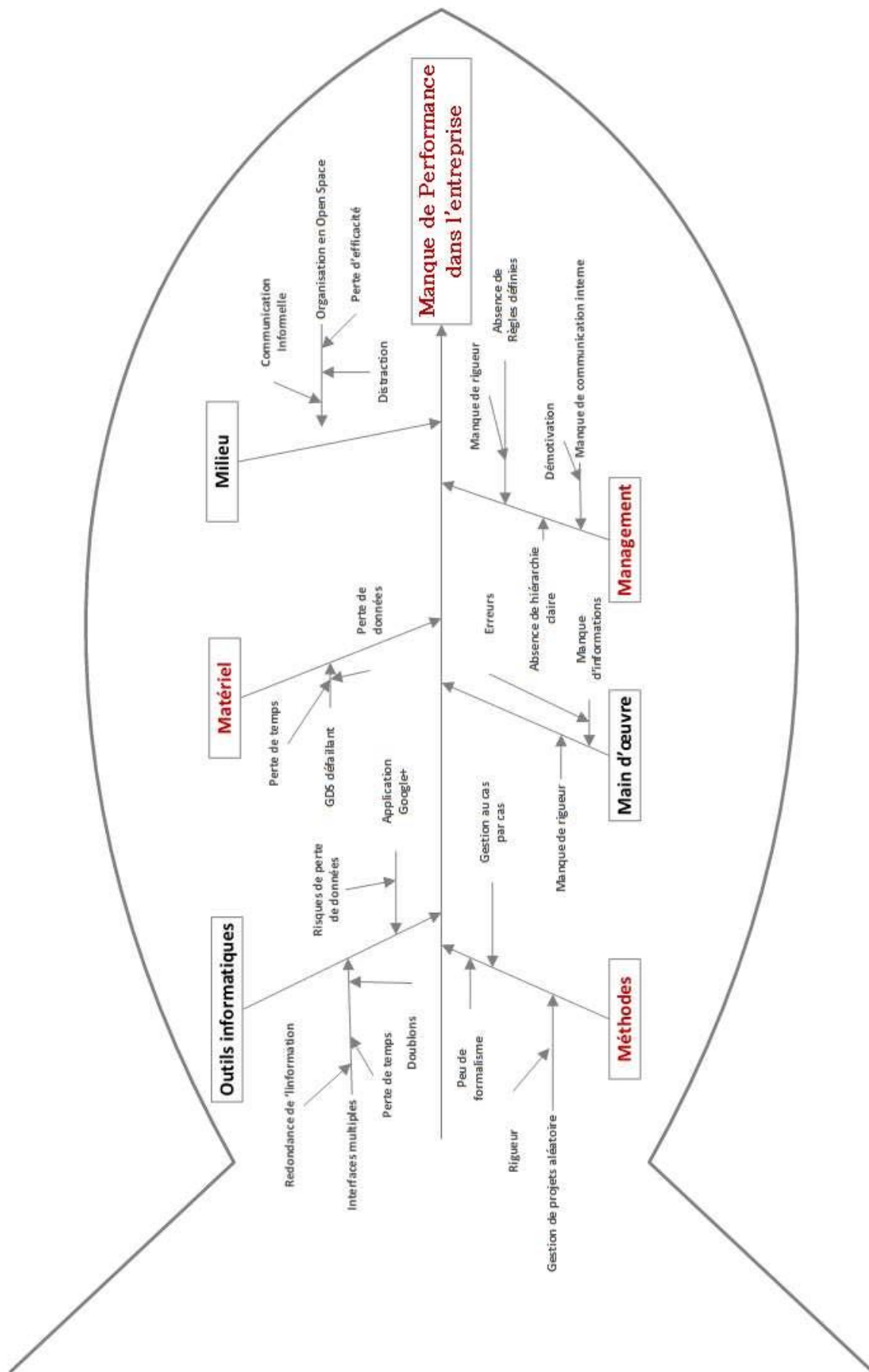
ANNEXE 4 DIAGRAMME EVENEMENT RESULTAT DU PROCESSUS FACTURATION



ANNEXE 5 : CARTOGRAPHIE DU SI INFOGONES

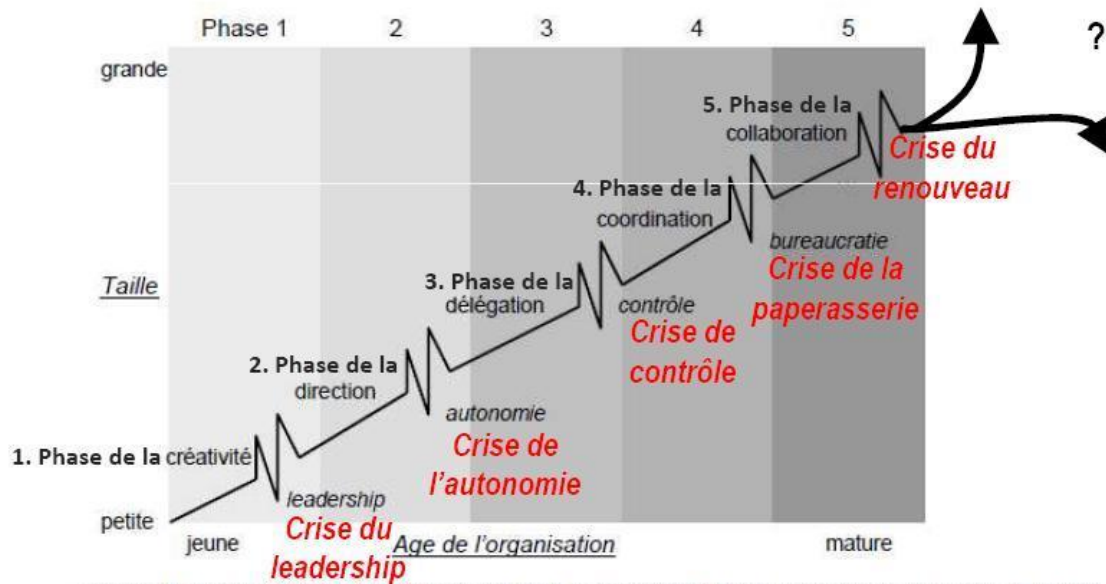


ANNEXE 6 : DIAGRAMME ISHIKAWA POUR LA RESOLUTION DE PROBLEME



L'organisation évolutive


Le cycle de vie des organisations (L. Greiner, 1972)



Source : L.E. Greiner, (1972). " Evolution and revolution as organizations grow ", Harvard Business Review, july-august



ANNEXE 8 : COMPTE RENDU D'ACTIVITE POUR UN PROJET

 InfoGones Développement Squad CRA 140 129 H-LOG - MAI 2015					
Projet	Date	Utilisateur	Activité	Demande	Journée
OPTIPLAN					Sous-total :
	04/05/2015PIV		Développement	Problème enregistrement champ HTML	2
PAIMPONT					Sous-total :
	11/05/2015PIV		Développement	Validation et enregistrement des groupements, unification du code + pb enregistrement des saisies dans les tables	1
APHP					Sous-total :
	05/05/2015PIV		Support	Problème de forçage d'articles qui n'appartiennent pas à la commande en prépa	0,5
	05/05/2015PIV		Support	Problème de remonté des palettes	0,5
TOP TEX					Sous-total :
	06/05/2015PIV		Gestion de projet	Planification	2
	12/05/2015PIV		Développement	Récupération de la BDD Etude de l'existant	1
LAVANCE					Sous-total :
	21/05/2015PIV		Support	- Explication à Awen du fonctionnement - Recherche bug sur les réappro en zone ZAP	1
	04/05/2015DAG		Développement	Echanges X3 Logitrack	3
	13/05/2015PIV		Développement	Essaie de comprendre où en est le projet	1
CONGES					Sous-total :
	18/05/2015PIV		Développement	- Remonté partielle vers l'ERP - Saisie du N° d'affaire et du N° d'équipement	3
	22/05/2015PIV		Développement	- Module entrées / sorties libre - Saisietransporteur, produit et nb de colis en prépa	1
	25/05/2015PIV		Développement	- Echanges entrées / sorties libre - Revue des préparations et des réceptions - Remontée/descente des OF	5
	15/05/2015PIV		Développement		1
Total en jours					20
Congés					1

ANNEXE 9 : TABLEAU COMPARATIF DES OUTILS ERP

Solutions payantes non libres											
		Prix/user	Prix/month	Prix/year	Autres frais	Fonctionnalités	Contact	Avantages	Inconvénients	Autre	
Fit Net Manager	Montant min	15,95 €	558,33 €	6 700,00 €	500,00 €	Appli smartphones Gestion des temps	Mail, tel, webconf,démo Login : juc@infogones.com Mdp : admin2015	*Pack démarrage avec formation des admin (2 semaines) *Appli Smartphone *Aucun engagement (min 1 an d'abonnement) *Mise en relation avec les clients *Développement spécifique possible *De nouvelles fonctionnalités tous les mois ! *Saas : accessible anywhere ! *Importation et réexportation des données (arrêt du contrat) *Equipe support (+forum, web conf, aide clients) *Hébergement sur Paris (sécu) et sauvegarde quotidienne	Hébergement Saas uniquement Non libre	*Equipes commerciale /support sur Barcelone *Serveurs sur Paris	
	Montant max	23,43 €	820,00 €	9 840,00 €							
Boond Manager	Tarif manager	15,43 €	540,00 €	6 480,00 €	NC	NC	Mail, tel, webconf,démo en planif https://app.boondmanager.com/infogones Login : juc@infogones.com Mdp : 5541ebbb			*Boîte jeune et dynamique en accord avec InfoGones	
	Tarif collaborateur	25,00 €	875,00 €	10 500,00 €							
	Tarif mixte	12,71 €	445,00 €	5 340,00 €							
EverWin						*Projet : mise en œuvre, pré-paramétrage applicatif, lancement *Application *Support :	En attente de chiffrage				
VSA						*Nombre d'utilisateurs illimité (collaborateurs, managers, gestionnaires, sous-traitants...) *GED : sauvegarde journalière, rétention de 30j, extraction excel *Hébergement *Réunion Kick Off : sur place/à distance	En attente de chiffrage	*Forfait reprise de vos données *Forfait de formation *Développements spécifiques *Assistance téléphonique *Accompagnement et conseil : audit de processus, accompagnement au changement, assistance			
Axelor	Solution Open Source!!!						Mail envoyé, en attente de chiffrage http://www.axelor.com/communaute/#telechargements	*Ergonomique *Fonctionnalités adaptées ...			
Nombre managers		6									
utilisateurs :		35									
Solutions Open Sources Free											
	Prix	Autres frais	Fonctionnalités	Contact	Avantages	Inconvénients	Autre				
Dolibarr	Gratuit + module	Prix/module	Gestion projet, facturation, CRM, ...	Patas monkey	*Développement perso possible *Gratuit	Nécessite un travail interne assez lourd	En attente de tests réels avec les dev de Patas Monkey, environnement test en cours de création				
TuTos	Free										

ANNEXE 10 : COMPTE RENDU DE REUNION

Réunion 2 – Projet ERP

Mercredi 06/05/2015

Personnes présentes :

- Coralie - Marine – Youenn - Julie

Point semaine 2 :

- Retour sur fit net manager : premier aperçu de ce qui existe
- Du nouveau sur Boond Manager :

1. Projets avec des prestations (avec un intitulé) sur lesquels vous pouvez affecter un / des collaborateurs (des ressources)

2. Pour les projets de type "**Forfait**" en plus des prestations, on peut créer des lots et associer un/ plusieurs collaborateurs → Ces lots ne sont pas de sous tâches de prestations

3. Pas des prestations avec sous prestations

→ Il propose un rdv, est ce qu'on test aussi cette solution ou pas pertinent ?

- Patas Monkey toujours en attente

→ A ce jour aucun produit ne correspond à notre besoin ☹

Les nouveaux produits :

- Trello : outil de liste de tâches complet ; tableau de bord où on peut épingler des cartes dans des listes, mode collaboratif (commentaires positifs dans le cadre d'un projet web), gratuit <http://coreight.com/content/trello-gestion-projet-taches>
- Chronosave (avec google+), sous tâche à l'infini ! mais saas..
- Jira : pour installation sur serveur 2200\$
- (Smartsheet-Basecamp-Ciel ???)

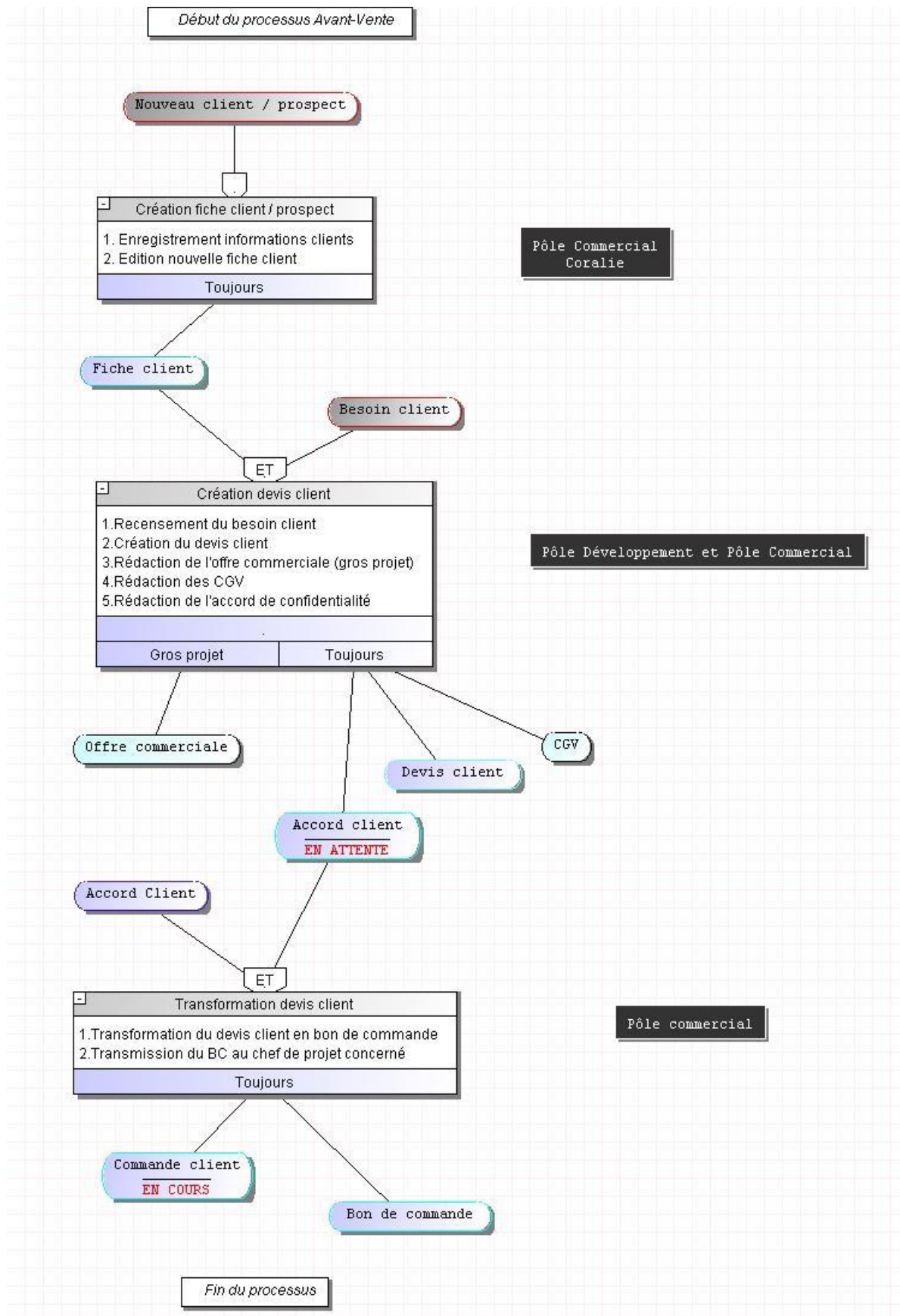
Clarification du besoin :

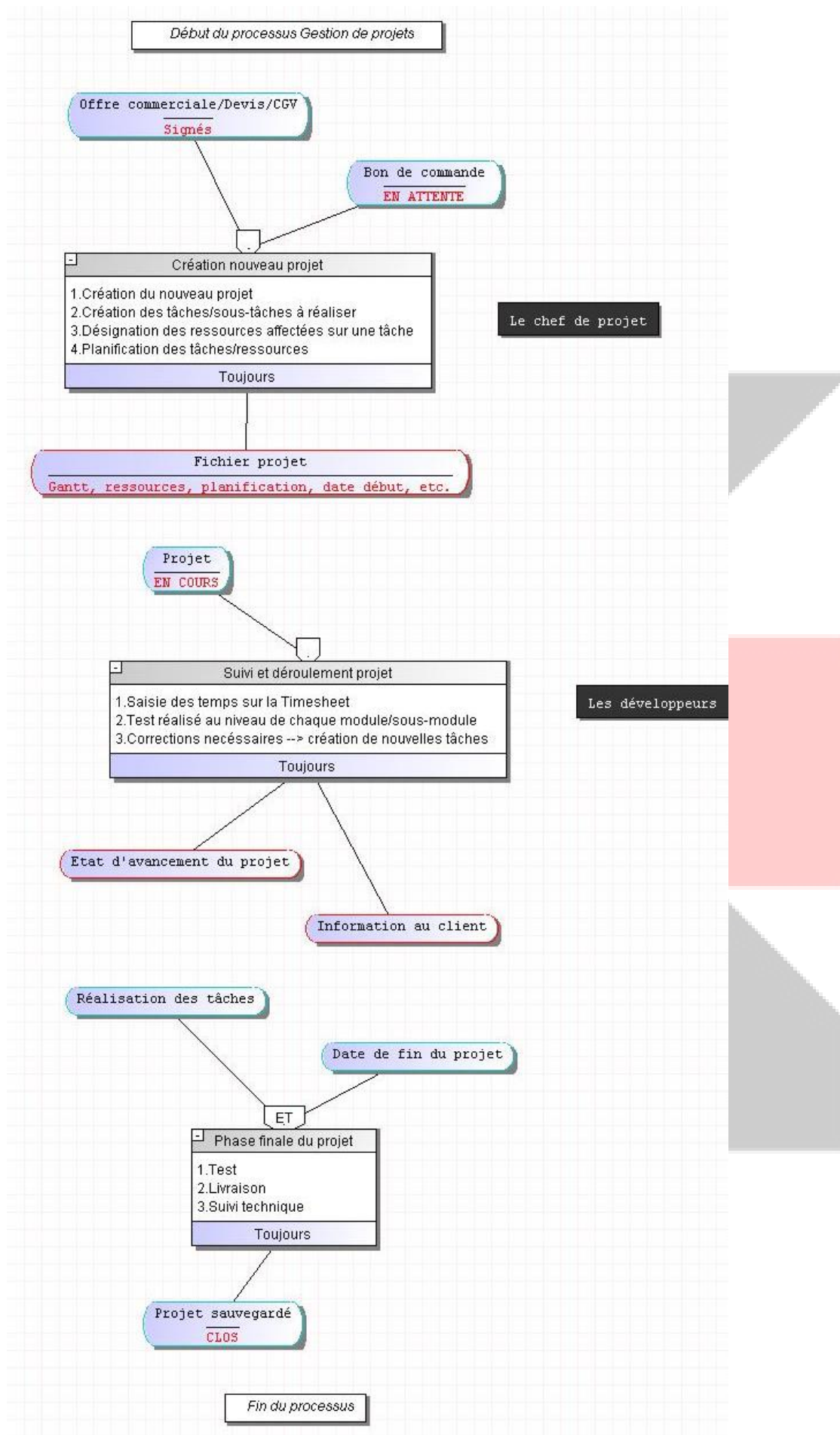
- Pourquoi pas une solution interne ? : CDC, chiffrage
- Trouver une solution sur serveur open source gratuite et une payante
- Concilier ERP et outil de gestion de projet ?

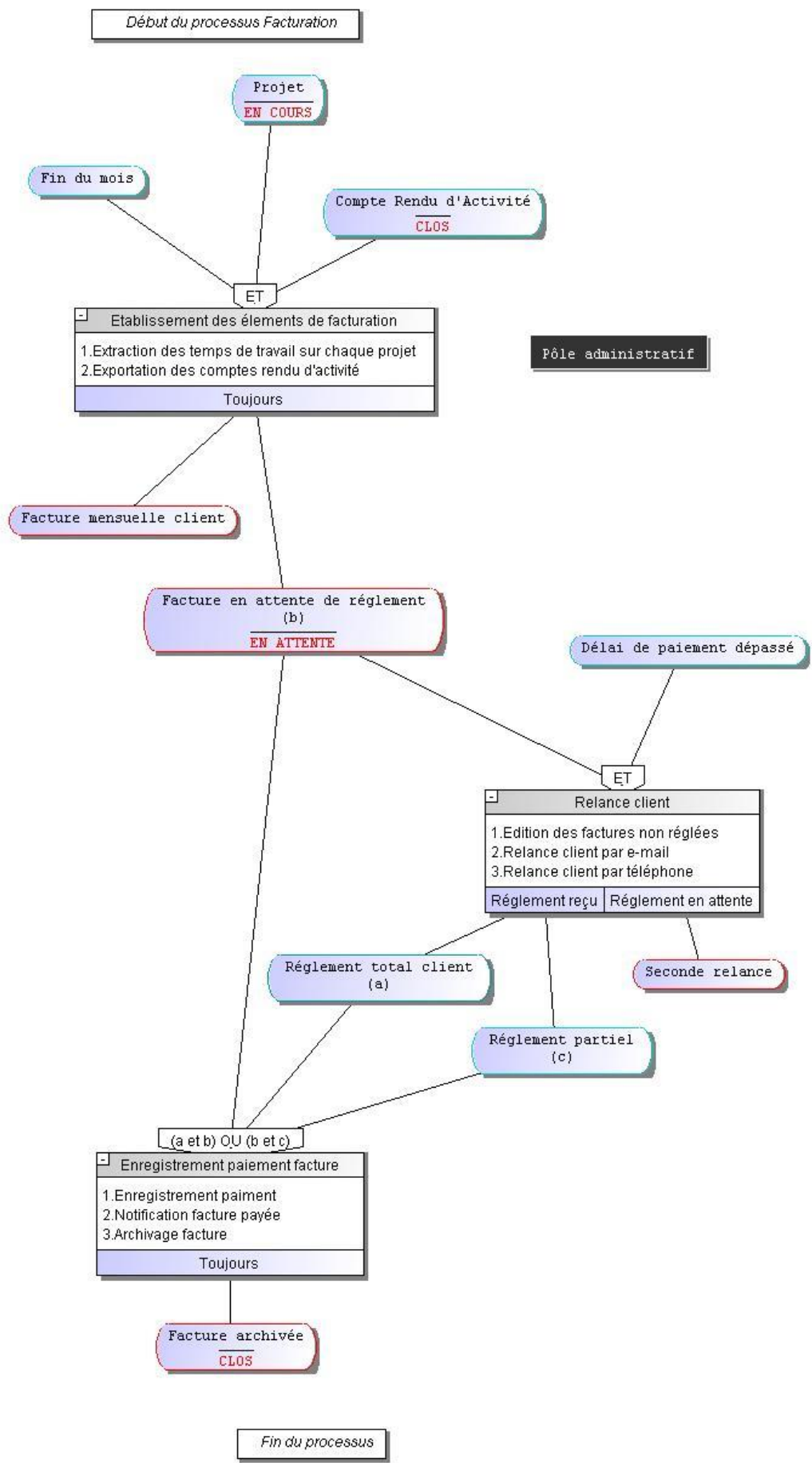
CR réunion direction :

- Il faut voir la version test de ODOO et les contacter

ANNEXE 11 : PROCESSUS CIBLES DANS LA NOUVELLE ORGANISATION D'INFOGONES







ANNEXE 12 : PLANNING DE GANTT PREVISIONNEL

