

Haute École « ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Implémentation d'un ERP au sein d'une entreprise de structure horizontale.
(Étude de cas Daïmo)**

Mémoire présenté par :

Marliyatou DIALLO

Pour l'obtention du diplôme de :

Master Business Analyst

Année académique 2022-2023

Promoteur :

Christophe DESAGRE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Table des matières

REMERCIEMENT	4
TABLE DES FIGURES	6
GLOSSAIRE	8
INTRODUCTION	10
CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION	12
1. Présentation de Daïmo	12
1.1. Golden circle	12
1.2. Valeurs	13
1.3. Structure organisationnelle	13
1.4. Présentation de la question de recherche	16
CHAPITRE 2 : PARTIE THÉORIQUE	18
2. Définition d'une structure horizontale	18
2.1. Avantages d'une structure horizontale	19
2.2. Limite d'une structure horizontale	20
2.3. La gestion de projet.....	21
2.3.1. Définition de la gestion de projet	21
2.3.3. Les principes de la gestion projet	21
2.3.4. Le processus de gestion projet.....	23
2.3.5. Les contraintes de gestion de projet et facteurs clés de succès	25
2.4. Qu'est-ce qu'un ERP	26
2.4.1. Définition d'un ERP	26
2.4.2. Origine et évolution du terme ERP.....	27
2.4.3. Les types d'ERP	30
2.5. La structure informatique d'un ERP.....	32
2.5.1. Caractéristiques d'un ERP.....	33
2.5.2. Architecture modulaire	34
2.6. Comment implémenter un ERP ?	37
2.6.1. Les difficultés de l'implémentation d'un ERP	37
2.6.2. Les phases de l'implémentation d'un ERP	38
2.6.3. Les acteurs impliqués	41
2.7. Pourquoi implémenter un ERP ?	42
2.7.1. Les apports de l'implémentation d'un ERP	42
2.7.2. Étude des facteurs clés de succès d'une implémentation ERP	43
2.7.3. Étude des enjeux de l'implémentation de l'ERP	45

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS : IMPLÉMENTATION CHEZ DAÏMO	47
3. Quels étaient les défis rencontrés par Daïmo avant l'implémentation de Zoho ?	47
Sélection de l'outil par Daïmo.....	48
3.1. Présentation de l'outil sélectionné : Zoho	54
3.1.1. Historique de Zoho	54
3.1.2. Présentation de ZOHO One plus.....	55
3.2. Méthodologie	56
3.3. Configuration chez Daïmo	61
Module : Zoho CRM	61
Module : Zoho People	67
Module : Zoho Project.....	70
3.4. Démonstration de l'outil (Zoho CRM, Project & People)	75
3.5. Formations des collaborateurs.....	79
3.6. Mise en production	80
CHAPITRE 4 : CONTRIBUTION	81
4. Compte rendu de l'étude de cas	81
4.1. Analyse critique des résultats	81
4.2. Qu'est-ce que je retiens pour la suite ?	86
4.3. Réflexion sur la formation du business analyst et les compétences acquises	87
4.4. Recommandations	88
CONCLUSION.....	92
BIBLIOGRAPHIE.....	94

Remerciement

Je tiens avant tout à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de mon mémoire.

Un grand merci à mon superviseur monsieur Desagre qui m'a suivie, encadrée, conseillée et guidée durant tout le long de mon stage et particulièrement pour la rédaction de ce mémoire.

Merci à ma maitre de stage Alyssa Pirotte de m'avoir accompagnée et soutenue ces deux dernières années.

Merci à mes collègues Daïmo Tanguy Domken, Allessia Galoul, Hubert Hoac, Jean Lebeau, Laurent Dehon, Camille Rumens, Benjamin Charlet, Martin Minet avec qui j'ai passé deux merveilleuses années. Merci à vous, pour m'avoir donné l'occasion de faire partir de cette aventure Daïmo ainsi que pour toutes ces choses apprises à vos côtés.

Merci à mes professeurs de l'ICHEC et ECAM pour leur temps et leur partage de connaissances durant ces deux années.

Et enfin, mes derniers remerciements sont dédiés à mon cher père, ma chère mère, mon frère, ma sœur et mes amis pour m'avoir soutenue, encouragée, épaulée malgré toutes ces difficultés rencontrées et cela durant toutes ces deux années.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, DIALLO, Marliyatou 2022-2023, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des figures

Figure :

Figure 1: Processus de gestion de projet	23
Figure 2: Triangle d'or	25
Figure 3: What is Enterprise Resource Planning.....	26
Figure 4: Évolution de l'ERP	27
Figure 5: Différents départements connectés à une seule base de données	28
Figure 6: Oriented Client/server	30
Figure 7: Les types d'ERP	30
Figure 8: Mode de déploiement	31
Figure 9: Les plus grands fournisseurs d'ERP sur le marché.....	33
Figure 10: Définition d'un ERP	34
Figure 11: Les sous-modules du module HR.....	36
Figure 12: Temps d'implémentation.....	38
Figure 13: Réactions des employés.....	40
Figure 14: Comparaison entre les outils de spécialisation	49
Figure 15: Comparaison entre les outils multispécialisés.....	50
Figure 16: Comparaison entre les ERP	51
Figure 17: Scénarios envisagés du choix d'un ERP	52
Figure 18: Testing plan choix ERP	52
Figure 19: Leave management.....	53
Figure 20: Note ZOHO par les collaborateurs.....	54
Figure 21: Zoho structure	55
Figure 22: Méthodologie	57
Figure 23: Zoho structure project.....	58
Figure 24: S&D Users Stories	62
Figure 25: Blueprint Lead.....	63
Figure 26: Blueprint Deal	65
Figure 27: Testing Plan « Gestion du Lead »	66
Figure 28: Testing plan Global Coordination	74
Figure 29: Champs dans Zoho CRM	75
Figure 30: Champs dans Zoho CRM	76
Figure 31: Champs dans Zoho CRM	76
Figure 32: Champs dans Zoho CRM	76
Figure 33: Champs dans Zoho CRM	77
Figure 34: Créer un projet.....	77
Figure 35: Choix du Layout	78
Figure 36: Choix du Layout	78
Figure 37: Log Time	79

Tableau :

Tableau 1: Mesure de la fiabilité de données relatives aux FCS	45
--	----

Tableau 2: Avantages et inconvénients d'un ERP	48
Tableau 3: Avantages et inconvénients d'un outil spécialisé	48
Tableau 4: Catégorisation des facteurs clés de succès	82

Glossaire

ERP : Entreprise Ressource Planning

PMI : Project Management Institute

CRM : Customer Relationship

MRP : Material Resources Planning

MRP II : Manufacturing Resources Planning

SaaS : Software-as-a-Service :

SCM: Supply Chain Management

HR: Human ressources

BA: Business Analyst

Brown Bag session : une session "Brown-bag" est une séance informelle et facultative qui est organisée à l'heure du déjeuner

After care: après l'implémentation d'un outil, l'after care fait référence à toutes les mesures, actions qui ont été mises en place pour assurer le suivi de cet outil dans le but de garantir une expérience positive et durable pour les utilisateurs.

Leave management: est le processus de gestion des demandes de congés tels que les congés de maladie, les vacances, les urgences et les congés parentaux .

BREQ: Business Requirement. Il fait référence au cahier de charge pour l'implémentation de Zoho.

Cawemo : est un logiciel de modélisation de processus métier basé sur le cloud.

Bench: dans le monde du consulting, le terme "Bench" est utilisé pour décrire les consultants qui ne sont pas affectés à un projet en cours, mais qui sont disponibles pour être affectés à un projet futur.

Task force : correspond aux activités qui ne sont pas innovantes, voire nouvelles, mais qui doivent être stimulées/réaliser.

Run : correspond aux Tâches récurrentes à un ou plusieurs départements nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Innovation funnel : Chez Daïmo, l'Innovation Funnel est une méthode qui permet de suivre le processus d'innovation allant de la génération d'idées à la réalisation de celles-ci.

- **Ideation**: correspond à une période pendant laquelle un collaborateur a l'opportunité de présenter à la communauté Daïmo une idée de projet à développer au sein de Daïmo. Ensuite, ceux-ci doivent voter en faveur ou contre cette idée de projet à réaliser au sein de Daïmo.
- **Initialization**: la phase d'initialisation correspond à la période après que le projet ait été validé par la communauté Daïmo. Durant cette phase, l'équipe de projet est constituée, les ressources définies, etc.
- **Execution**: cette phase d'exécution correspond à la période durant laquelle l'équipe de projet commence la réalisation du projet en tout en communiquant les avancées à la communauté Daïmo.
- **Finalization**: durant cette phase, le projet est clôturé en veillant à ce que celui-ci soit validé par la communauté.

Top off: correspond au fait qu'un employé Daïmo consacre du temps supplémentaire pour contribuer aux projets internes de Daïmo, en complément de son travail principal chez le client.

Off client project : fait référence à la situation où un collaborateur Daïmo travaille uniquement sur les projets internes à Daïmo.

Freelances : correspond aux collaborateurs indépendants de Daïmo.

VA: Annual Leave

Gakki : est une journée stratégique organisée par Daïmo chaque trimestre, au cours duquel tous les collaborateurs de Daïmo ont l'opportunité de se réunir, de partager leurs idées et leurs perspectives, et de participer activement à la prise de décisions stratégiques concernant l'orientation de l'entreprise et les projets en cours. Durant cette journée, l'ensemble des projets en cours chez Daïmo est également passé en revue. Cela peut inclure des discussions sur l'état des projets, les progrès qui ont été réalisés par les collaborateurs Daïmo, les défis qu'ils ont rencontrés et les décisions qui seront à prendre pour les projets futurs.

Blueprint : Un Blueprint dans Zoho est une réplique en ligne d'un processus d'affaires qui permet de capturer tous les détails d'un processus hors ligne à partir du logiciel. Il est conçu pour aider à exécuter un processus d'affaires plus efficacement et sans failles.

BPMN : Business Process Model and Notation

SPOC : Single Point Of Contact

Team Member : correspond à l'équipe de projet d'un projet.

BI : Business Intelligent

Introduction

De nos jours, de nombreuses entreprises sont confrontées à des défis de plus en plus complexes au vu de l'environnement changeant dans lequel ils évoluent. En effet, cet environnement exige des entreprises de faire preuve de flexibilité et d'innovation pour la gestion de leurs ressources et la coordination de leurs activités. C'est dans ce contexte, que les ERP ont fait leur entrée sur le marché dans les années 1960 par Joseph Orlicky. Dès lors, l'utilisation d'un système ERP s'est avérée être particulièrement bénéfique, permettant ainsi une gestion intégrée des différents départements d'une entreprise, tels que la comptabilité, la vente ou encore les ressources humaines, et ainsi de suite.

Le sujet de recherche qui sera étudié dans ce mémoire permettra de déterminer comment on peut s'assurer d'une bonne gestion de l'implémentation d'un ERP au sein d'une entreprise horizontale telle que Daïmo. À travers leurs facteurs clés de succès et enjeux.

En premier lieu, il s'agit de décrire l'entreprise de notre étude de cas. Daïmo est une société de consultance spécialisée en gestion et en optimisation de processus créée en 2021. C'est une jeune et petite entreprise composée de 11 collaborateurs. Elle est de structure horizontale et toujours à la recherche de nouvelles stratégies pour développer son modèle d'organisation peu commun dans l'industrie de la consultation. Il y a un an, elle s'est lancée dans un projet d'implémentation d'un ERP en raison de sa volonté constante d'évolution et à son besoin de centralisation des données entre les différents axes.....

Mais qu'est-ce qu'un ERP ? C'est un progiciel qui assure une mise à jour en temps réel de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, tant du point de vue des achats, des ventes, que de la gestion des stocks en assurant un lien avec la finance et la charge des différentes ressources » (Cherid & Oudai, 2022). Au niveau des avantages, tout d'abord, il y a un accès en temps réel aux données qui permet une meilleure intégration et coordination des processus, réduisant ainsi les erreurs et les retards. Par conséquent, il permet ainsi une réduction des coûts à long terme et assure la sécurité des données de l'entreprise.

De plus, de nos jours, il existe de nombreuses solutions ERP disponibles sur le marché, chacune offrant des fonctionnalités spécifiques. Daïmo a opté pour l'ERP Zoho, car celle-ci est dotée de fonctionnalités complètes, tout en offrant une certaine flexibilité pour répondre à ses besoins spécifiques.

Ce mémoire est divisé en quatre grands chapitres. Le premier chapitre présente une mise en contexte, suivi d'une présentation de l'entreprise dans laquelle on présente ses valeurs, son Golden Circle ainsi que sa structure organisationnelle. Le deuxième chapitre est dédié à la partie plus théorique du mémoire, dans laquelle on apporte une définition à la notion de structure horizontale en expliquant les avantages et les inconvénients d'une telle structure. Il se penche ensuite sur la définition du concept ERP en donnant les avantages et inconvénients, son origine, ses évolutions dans le temps, les types d'ERP qui peuvent exister sur le marché et enfin

les caractéristiques et l'architecture informatiques d'un ERP à travers ses différents modules, tels que le module logistique, CRM, HR, gestion de projet, finances, etc. Nous terminons ce chapitre en donnant les phases de l'implémentation d'un ERP, les difficultés qu'une entreprise pourrait rencontrer et les facteurs clés de succès.

Le chapitre 3 est la partie la plus pratique. Nous y présenterons la méthode suivie, les acteurs impliqués. En outre, nous appliquerons les éléments de la partie théorique par la mise en œuvre des modules de Zoho. Au cours de cette partie, nous ferons également le bilan de la mise en œuvre des besoins spécifiques de Daïmo, en mettant l'accent sur les défis rencontrés pendant la mise en œuvre.

Le chapitre 4 présente ma contribution pour toutes les configurations décrites dans ce mémoire, sachant que j'ai été impliqué dans chaque étape de la mise en œuvre. On procédera à une analyse critique des résultats obtenus et, enfin, on formulera des recommandations. Par ailleurs, dans ce mémoire, nous traiterons des notions propres à Daïmo ou au monde du conseil, un glossaire a été fourni pour assurer la même compréhension pour chacun. Après quoi, nous conclurons avec une conclusion.

Pour conclure cette introduction, le présent document a pour but de déterminer comment une entreprise telle que Daïmo, avec une organisation horizontale, peut bénéficier d'un ERP. D'assurer la gestion de cette implémentation en matière de ressources humaines et matérielles, d'évolution (technique et technologique) et de fonctionnement. De plus, il permettra de connaître l'apport des modules CRM, gestion de projet contenu dans un ERP pour des entreprises telles que Daïmo. En vue de mettre en évidence les principaux facteurs de réussite et enjeux.

Chapitre 1 : Contextualisation

1. Présentation de Daïmo

DAÏMO SRL

Crée en 2021 par des passionnées

Secteur d'activités: Consulting & Advisory in Business Process analyst

Adresse : Avenue des dessus de l'ives 2, 5101 Namur

Personnels : 11 employés

Pas de site web pour l'instant

Tout d'abord, Daïmo est une société de consultance spécialisée en gestion et en optimisation de processus. À travers son année de création, nous notons que c'est une entreprise relativement jeune qui a été lancée par de jeunes entrepreneurs passionnés et réunis autour de valeurs partagées.

En effet, il s'agit d'une nouvelle société qui se démarque dans le monde de la consultance pour sa structure horizontale et elle se développe avec un système d'organisation horizontal où tous les employés participent à une juste valeur. Cela signifie que chaque membre au sein de l'entreprise peut collaborer sur un pied d'égalité et échanger librement des informations et des idées liées au travail. De plus, c'est un type d'organisation qui encourage également chaque employé au sein de Daïmo à trouver sa place dans l'équipe, favorisant une communication ouverte transparente ainsi qu'une collaboration plus efficace entre les différents axes qu'elle comprend. La transparence dont on aborde ici a également pour avantage de renforcer la confiance et la coopération entre les membres, ce qui conduit à une culture d'entreprise plus forte et plus cohérente.

Pour terminer, cette structure horizontale que prône Daïmo est avant tout un atout clé pour elle. En effet, celle-ci lui permet d'établir des relations durables avec ses clients.

1.1. Golden circle

Le Golden Circle est une notion conçue par Simon Sinek, conférencier britannique spécialisé dans la motivation et le management, pour exprimer les aspects primordiaux sur lesquels une entreprise pourrait se baser dans le but de se démarquer des autres. Le Golden Circle est caractérisé par trois cercles : le premier cercle représente le "pourquoi", le deuxième représente le "comment" et le troisième représente le "quoi".

Dans notre cas, les membres de Daïmo se disent être une communauté, des collaborateurs, des partenaires, et même des passionnés par leur métier. Par conséquent, ils ont créé Daïmo pour offrir un service de qualité à la hauteur des attentes de leurs clients et également pour prouver qu'une structure horizontale comme la leur est tout à fait réalisable.

Par la suite, leur structure horizontale tourne autour de leurs processus opérationnels, de la formation offerte aux employés, de la transparence et de responsabilités claires définies pour chaque membre au sein de l'organisation.

Enfin, étant avant tout une entreprise de consultance, ils proposent des services de conseil sur la gestion des processus métier, la gestion de projet et à l'avenir des produits fixes avec des délais définis. Donc, comme vous pouvez le voir, c'est une entreprise très jeune qui a très peu d'employés. À ce titre, elle est constamment à la recherche de nouvelles solutions et stratégies de croissance tout en s'alignant sur leurs valeurs et leurs Golden Circle.

1.2. Valeurs

Daïmo a été créé à partir de valeurs fortes qui ont uni les fondateurs. Ceux-ci attachent un point d'honneur à ce que chaque prise de décision interne soit toujours en accord avec ces mêmes valeurs et à ce que, chaque nouveau collaborateur y adhère également. En effet, c'est à travers ces valeurs qu'ils bâtissent leurs images et leurs relations. Ceux-ci sont au nombre de 4 :

1. **We Care** : représente leur volonté d'avoir un impact sociétal.
2. **We are BETTER TOGETHER** : celle-ci parle de leur collaboration en tant que collègue qui apporte une complémentarité dans leurs compétences et qualités.
3. **We PUSH AHEAD** : cette valeur parle de leur volonté de donner le meilleur et de fournir de meilleurs résultats de manière honnête et passionnée.
4. **And WE RELY ON TRUST** : enfin celle-ci reflète leur volonté d'agir différemment par rapport aux autres entreprises notamment avec une structure horizontale et surtout leur volonté d'être transparent dans leurs communications pour instaurer un réel climat de confiance.

1.3. Structure organisationnelle

En ce qui concerne sa structure hiérarchique, elle est composée de sept axes principaux qui sont : les Ressources humaines, Finances, Logistique, Knowledge, Marketing, PMO & Global Coordination et enfin l'axe Sales & Delivery. Daïmo attache une importance à ce que chaque axe soit géré par un chef d'équipe qui n'est toutefois pas le supérieur hiérarchique des autres membres de l'équipe. Il fait office de coordinateur plus précisément, et son rôle est de coordonner les tâches de son axe, de garantir que les objectifs soient bien respectés et de communiquer de manière transparente sur les activités de son axe au reste de l'équipe de projet et à l'entreprise.

- ❑ **L'axe des Ressources Humaines** : l'objectif majeur de cet axe est avant tout de permettre aux employés de développer leur capacité de travail. Comme responsabilité, cet axe est responsable du processus de recrutement, de l'intégration des nouveaux employés, de la

gestion des contrats ainsi que des packages salariaux, de la gestion des rémunérations, etc... À la vue du modèle d'entreprise particulier de Daïmo, l'axe HR promeut une culture d'entreprise inclusive et participative, dans laquelle les collaborateurs sont engagés dans les processus de prise de décision et de résolution des conflits. En outre, il doit veiller à ce que les politiques et procédures juridiques soient appliquées de façon juste et équitable pour tous les employés. Enfin, il collabore avec les autres axes pour assurer la maîtrise des décisions stratégiques de Daïmo

- ❑ **L'axe Finance :** l'axe Finance quant à lui s'occupe de la gestion des finances de l'entreprise, y compris la planification budgétaire, la comptabilité etc. L'objectif principal de cet axe est de veiller à ce que Daïmo dispose des ressources financières nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Par conséquent, il est chargé d'élaborer des stratégies pour optimiser les dépenses et maximiser les revenus, en veillant à la stabilité financière à long terme de l'entreprise. Dans un modèle d'entreprise horizontale comme Daïmo, tout comme HR, l'axe Finance collabore avec les autres axes pour soutenir les décisions stratégiques de Daïmo.
- ❑ **L'axe Logistique :** celui-ci est chargé d'assurer la gestion des équipements informatiques (commandes, gestion des stocks, etc.) et de la gestion de l'infrastructure IT de Daïmo. En effet, il gère et coordonne l'ensemble des outils informatiques et s'assure que les collaborateurs de l'entreprise bénéficient des outils informatiques suffisants pour effectuer leur travail, que ceux-ci soient mis en service de façon efficace et que les membres de Daïmo bénéficient des informations indispensables à une utilisation optimale de ces outils. En outre, il est le garant de la gestion des bureaux de Daïmo, à savoir, le matériel et la planification de l'utilisation des espaces de travail tels que les espaces de coworking. À ce titre, il veille à ce que les employés de l'entreprise jouissent d'un environnement de travail confortable pour effectuer leur travail. Par ailleurs, l'équipe logistique est parfois responsable des projets clés tels que l'implémentation d'un système ERP, sujet que nous abordons dans ce travail... Enfin, l'axe logistique est tenu de gérer les problèmes informatiques rencontrés par les membres de Daïmo. De ce fait, il collabore avec les membres impliqués afin par exemple d'identifier les causes des problèmes et de trouver des solutions rapides pour résoudre ces problèmes.
- ❑ **L'axe Knowledge :** il s'agit de l'axe impliqué dans le développement des connaissances des consultants. En effet, ce dernier est chargé de mener des recherches sur des programmes de formation à leur intention et de les mettre à la disposition de ceux qui désirent approfondir leurs compétences et leurs connaissances. Ceci peut englober des formations internes, mais aussi des opportunités de formation externe pour tous ceux qui souhaitent se spécialiser dans un domaine particulier. Outre la formation, l'axe Knowledge est tenu de documenter toutes les connaissances clés de manière à ce que chacun puisse facilement y avoir accès. Dans ce cadre, il peut s'agir de documenter les processus internes et externes, les outils et les technologies utilisés, de même que les bonnes pratiques. Ainsi, chacun peut accéder aux informations dont il a besoin pour faire son travail au mieux. Pour finir, l'axe Knowledge encourage le partage d'informations entre les différents partenaires de Daïmo, notamment à travers cette documentation, mais aussi par le biais des sessions "Brown Bag". Une session "Brown-bag" est une séance informelle et facultative qui est organisée à l'heure du déjeuner. Cette réunion a pour objectif de donner

la parole à chaque collaborateur pour qu'il présente son implication chez le client, les missions dans lesquelles il est engagé, son retour d'expérience sur ces missions, les livrables importants à ne pas manquer, et bien davantage. Le partage de ces informations favorise la transparence de l'entreprise et permet à chaque employé de mieux comprendre les implications de chaque collaborateur chez son client. En outre, certaines sessions se terminent par la présentation de nouvelles informations afin d'accroître les connaissances des employés.

- ❑ **L'axe Marketing** : l'axe marketing de Daïmo se focalise sur les stratégies visant à toucher et à fidéliser les clients Daïmo, en recourant aux divers canaux de communication de l'entreprise. En vue de consolider la notoriété et la visibilité de la marque Daïmo, une multitude d'actions ont été entreprises, parmi lesquelles la mise en place d'éléments de communication visuelle tels que des Templates pour les présentations PowerPoint, des Logos, des Goodies et d'autres éléments graphiques. La finalité est donc d'augmenter la visibilité de l'entreprise et de ses produits, d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser les clients existants. Enfin, nous retrouvons du marketing dans l'ensemble des axes de chez Daïmo, car il s'agit d'une activité transversale.
- ❑ **L'axe PMO & Global Coordination** : il s'agit également d'un axe transversal, car Global Coordination se concentre sur la mise en œuvre de processus de gestion de projet au niveau de chaque axe. Cela peut comprendre la standardisation des pratiques de gestion de projet de chaque axe, la mise en place de systèmes de suivi et de reporting. Le principal objectif est de maximiser l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise en garantissant que les projets sont réalisés de façon cohérente et en temps voulu. Pour cet axe, un processus d'innovation a été défini que Daïmo appelle « Innovation Funnel » afin de structurer le processus de gestion de projet, en déterminant les différentes phases d'un projet. Le processus commence par la soumission d'idée à la communauté Daïmo, puis se poursuit par la phase d'initialisation durant laquelle l'équipe de projet est constituée. Pour terminer, après validation, le projet est exécuté selon le schéma établi lors du processus de validation.
- ❑ **L'axe Sales & Delivery** : il représente la plus grande activité de Daïmo et les autres axes lui viennent en soutien. En effet, ce dernier est déterminant pour la rentabilité de Daïmo, parce qu'il constitue la première activité de soutien aux services offerts par l'entreprise. De plus, en développant cette activité, Daïmo peut accroître ses marges et consolider sa viabilité financière à travers ses services et ses produits. Au sein de cet axe, l'accent est porté sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de vente de services, à savoir le placement de consultants auprès d'entreprises partenaires. Cela peut comprendre la prospection de nouveaux clients, la négociation et la conclusion de contrats pour chaque consultant de Daïmo, mais aussi la gestion de la relation avec eux. Enfin, en collaborant avec les autres départements, notamment le département marketing, celui-ci peut également contribuer à la promotion des services fournis par Daïmo et à l'augmentation de la visibilité de l'entreprise.

1.4. Présentation de la question de recherche

Pour rappel, il y a un an, Daïmo s'est lancé dans un projet d'implémentation d'un ERP en raison de sa volonté constante d'évolution et à son besoin de centralisation des données entre les différents axes. De ce fait, de nombreuses séances de brainstorming ont été organisées avec l'ensemble de l'équipe de Daïmo afin de mener ce projet à bien. De plus, le sujet reste intéressant dans le cadre du master (Business Analyst) que je poursuis car il est lié au cours du master. Il était donc judicieux de faire ce choix de sujet mémoire en particulier en raison de la structure unique de Daïmo.

La question de recherche que nous allons aborder dans ce travail est la suivante : **comment s'assurer une bonne gestion de l'implémentation d'un ERP au sein d'une entreprise horizontale telle que Daïmo ? Quels seront les enjeux et les facteurs clés de succès ?**

La mise en œuvre de l'ERP chez Daïmo aborde plusieurs aspects clés. Un de ces aspects porte sur les activités liées à la vente de son axe Sales & Delivery. Cela a été possible notamment grâce à la présence d'un module CRM dans l'ERP choisi. Ce dernier est consacré à la mise en place d'une gestion des relations entre les différents partenaires de Daïmo, permettant ainsi de renforcer les relations existantes.

Ensuite, un autre aspect des aspects clés est la gestion de projet. Puisque d'un côté l'implémentation d'un ERP est avant tout de la gestion de projet, mais aussi parce qu'étant une entreprise horizontale, la collaboration de tous de tous ses membres est indispensable. Il est important que chacun s'implique dans le projet afin de garantir un avancement optimal et une utilisation efficace de l'ERP. Par conséquent, mettre en place un ERP contenant un outil de gestion de projet est un réel avantage.

Enfin, en impliquant tout le monde, l'implémentation de l'ERP aura un impact positif sur l'ensemble de la structure de l'entreprise et favorisera la réalisation des objectifs de Daïmo de manière transparente.

Par ailleurs, cette question de recherche me donnera l'occasion de comprendre comment une entreprise telle que Daïmo, avec une organisation horizontale, peut tirer profit d'un ERP. Comment assurer la gestion de cette mise en place en matière de ressources humaines et matérielles, d'évolution (technique et technologique) du fonctionnement ? Quel sera l'apport des modules CRM contenus dans un ERP pour des entreprises comme Daïmo ?

Pour finir, ce travail se penchera également sur l'analyse des difficultés que Daïmo pourrait rencontrer lors de l'implémentation d'un ERP traditionnel dans une entreprise horizontale. En outre, il étudiera les divers processus impliqués dans l'implémentation avec une perspective critique, dans le but de dégager des enseignements et des améliorations pour les projets à venir. Grâce à ces conclusions, des recommandations seront émises afin d'aider Daïmo à tirer le meilleur parti de cette mise en œuvre et à faire face aux difficultés rencontrées.

Enfin, le but est de présenter une vue d'ensemble sur les différents aspects de l'implémentation d'un ERP traditionnel pour une entreprise non traditionnelle, en se focalisant sur les défis et les méthodes d'optimisation du processus afin d'obtenir les meilleurs résultats.

Chapitre 2 : Partie théorique

2. Définition d'une structure horizontale

Une « structure horizontale » ou « structure plate » se définit comme étant une structure organisationnelle dans laquelle les niveaux hiérarchiques sont réduits au minimum supprimant ainsi les barrières entre les différents départements. Dans cette organisation, les collaborateurs sont amenés à faire preuve d'initiative, à participer aux projets transversaux et à entretenir une étroite collaboration avec leurs collègues, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur domaine d'expertise (Ostroff, 2000).

De plus, comme son nom l'indique, cette structure organisationnelle ne comprend en principe que deux niveaux : la direction et les employés. Elle a été développée pour restreindre le nombre de niveaux de gestion, permettant ainsi aux employés de communiquer plus facilement et directement avec les dirigeants. Ainsi, l'autorité et le pouvoir de décision sont répartis plus équitablement entre les employés. De plus, elle favorise une démarche de collaboration au travail, où les collaborateurs sont invités à travailler en équipe afin de parvenir à des objectifs communs.

En outre, il s'agit d'un modèle particulièrement bien adapté aux petites entreprises, telles que les PME et les start-ups, en raison de leur nombre limité d'employés. Par conséquent, l'utilisation de ce modèle est très courante dans les jeunes entreprises, comme notre entreprise d'étude de cas Daïmo. Quant aux entreprises plus importantes, elles peuvent également adopter une telle structure pour mettre l'accent sur un département spécifique. Dans cette situation, l'organigramme permet d'identifier uniquement les acteurs clés de ce département, avec un nombre réduit de niveaux de gestion et une communication plus directe.

Ensuite, dans une hiérarchie plate, les employés ont généralement l'occasion de se consacrer à des tâches et à des projets variés, ce qui peut contribuer à maintenir leur engagement et leur motivation. Il est important de noter que ce type de structure peut nécessiter un style de leadership différent, dans lequel les dirigeants s'il y en a, agissent davantage comme des facilitateurs que comme des leaders traditionnels. Cela peut conduire à une main-d'œuvre plus autonome et autodirigée, ce qui peut contribuer à une plus grande satisfaction au travail et à une meilleure performance globale.

Pour terminer, il constitue également un modèle unique de structure organisationnelle qui privilégie le travail d'équipe, la collaboration et la responsabilisation des employés. Elle est destinée à instaurer une répartition plus plate et plus égale du pouvoir, où les décisions sont décidées collectivement et où chacun des membres de l'entreprise jouit d'une plus grande autonomie. Elle peut être bénéfique pour les organisations qui recherchent une approche plus transparente et plus collaborative du travail.

2.1. Avantages d'une structure horizontale

Grâce à une telle structure organisationnelle les entreprises peuvent tirer parti de nombreux avantages telles qu' :

- ❑ **Une plus grande flexibilité** : rappelons que dans une structure plate, il y a moins de niveaux hiérarchiques. Par conséquent, ce type d'organisation offre aux entreprises la faculté de s'adapter plus rapidement aux changements ou aux nouvelles opportunités, sans devoir naviguer au sein d'une hiérarchie complexe. Il en résulte une organisation plus souple et plus agile. En outre, cette flexibilité permet une prise de décision plus efficace et plus rapide, dans la mesure où elle ne repose plus sur une seule personne, mais sur l'ensemble des employés impliqués dans l'organisation.
- ❑ **Amélioration de la communication** : en effet, une structure plate encourage une communication ouverte et directe entre tous les employés. Il en résulte un lieu de travail plus collaboratif et plus inclusif, où les idées et les innovations sont plus librement partagées. Les entreprises veillent également à ce que les informations et les décisions soient plus transparentes, permettant ainsi une meilleure compréhension des objectifs et de l'orientation de l'entreprise, de sorte que chacun se sente pleinement engagé dans les différents projets.
- ❑ **La cohésion entre les équipes est renforcée** : l'amélioration de la communication et de la collaboration, combinée à la suppression des barrières hiérarchiques, peut créer un environnement de travail plus dynamique et accroître la cohésion entre les équipes. Ceci est susceptible d'avoir un impact positif sur la réussite d'un projet ou d'une organisation. Il en résulte un renforcement de la cohésion entre les équipes en permettant des sessions de réflexion collective.
- ❑ **Une plus grande responsabilité et une meilleure prise de décision** : les structures plates donnent aux employés davantage d'autonomie et de responsabilités, ce qui contribue à instaurer une culture de confiance. En effet, elles accélèrent le processus de prise de décision et favorisent le passage des idées et des innovations du stade de la conception à celui de la mise en œuvre. Les employés ont la latitude de prendre des décisions, des initiatives et de résoudre des problèmes par eux-mêmes, ce qui peut les inciter à s'investir davantage dans leur travail. Cela peut entraîner une plus grande motivation et satisfaction de travail, ainsi qu'une meilleure performance et une plus grande productivité.
- ❑ **Une réduction des coûts** : en limitant la supervision, les structures horizontales permettent de faire baisser les salaires et les coûts des avantages sociaux. Il s'agit là d'un avantage important pour les organisations qui cherchent à accroître leurs résultats ou à allouer leurs ressources de manière plus efficace. En outre, une structure horizontale peut se traduire par une diminution du nombre de réunions, dégageant ainsi du temps et de l'énergie pour des activités plus productives.

- ❑ **Allocation optimale des ressources** : l'avantage précédent de la réduction des coûts a un impact direct sur ce dernier. Il est vrai qu'une entreprise plate implique la suppression des silos et des séparations. Les employés travaillent en équipe et non de manière individuelle. Par conséquent, on a une vision claire des ressources dans le but d'assurer la redistribution des ressources et des actifs au sein de l'équipe.

2.2. Limite d'une structure horizontale

Il est important de noter qu'une structure horizontale ne convient pas nécessairement à toutes les organisations et qu'elle peut présenter certains inconvénients.

Premièrement, il peut y avoir des difficultés dans la gestion des ressources, comme l'attribution et la répartition des tâches aux personnes appropriées. L'absence d'une hiérarchie claire peut entraîner une confusion et une mauvaise gestion, ce qui peut finalement nuire à la productivité et au succès global.

Deuxièmement, un autre inconvénient est le risque de concurrence et de tension accrues entre les départements si l'entreprise possède de nombreux départements. Lorsque tout le monde a son mot à dire dans la prise de décision, et que le nombre d'employés est assez nombreux, cela peut conduire à une situation où les départements se disputent les ressources et l'autorité, ce qui peut créer des tensions et des conflits au sein de l'organisation. Ainsi donc mené à un processus décisionnel lent.

En conséquence, il peut y avoir des difficultés à s'adapter aux nouvelles circonstances. En effet, certaines structures peuvent être moins agiles et moins adaptables que les entreprises traditionnelles, car la lenteur de leurs processus décisionnels et la résistance au changement peuvent entraver la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances et à rester à la pointe du marché.

De plus, en l'absence de lignes d'autorités claires, il peut être plus difficile de gérer les conflits et de tenir les collaborateurs responsables de leurs actions. En outre, les structures horizontales peuvent entraîner un manque de spécialisation et d'expertise, car les employés doivent accomplir un plus large éventail de tâches et de responsabilités.

En outre, l'absence de responsabilité peut également être un problème. Dans le cas où il n'y a pas de hiérarchie claire, il peut être difficile de déterminer qui est responsable de tâches ou de décisions spécifiques, ce qui peut entraîner une réduction de l'efficacité. Par exemple, lorsque chacun a son mot à dire dans la prise de décision, cela peut conduire à un manque de responsabilité, car les individus peuvent ne pas se sentir responsables des résultats de leurs actions. Il peut en résulter un manque d'efforts pour atteindre les résultats souhaités.

Ce qui est également lié au manque d'obligation de rendre des comptes qui peut également créer des problèmes de gestion des performances, car il peut être difficile de déterminer qui est responsable de la réalisation d'objectifs et de cibles spécifiques. Il peut donc être difficile

d'identifier les individus ou les équipes qui sont peu performantes et de prendre les mesures correctives appropriées.

Ensuite, l'absence d'hierarchie peut également rendre difficile la détermination des promotions et des rémunérations. Lorsqu'il n'y a pas de hiérarchie claire, il peut être difficile de déterminer qui mérite la reconnaissance et la récompense pour ses contributions, ce qui entraîne un sentiment d'injustice et d'insatisfaction chez les employés.

Enfin, il peut être difficile de maintenir la cohérence des opérations. Comme chacun a son mot à dire, il peut y avoir un manque de normalisation des processus et des procédures, ce qui peut entraîner des incohérences et de cohésion au sein de l'organisation.

2.3. La gestion de projet

2.3.1. Définition de la gestion de projet

D'après le livre : Les fondamentaux de la gestion de projet de Roger Aïm, la norme ISO 9000 définit la gestion de projet comme étant « un ensemble de processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, couts et ressources ».

En d'autres mots, il s'agit d'activité qui s'inscrit dans le champ de la création caractérisé par de nombreuses tâches dans un délai imparti comprenant une date de début et de fin. Ces activités répondent à un cahier de charge bien précise et mobilisent des ressources autant humaines que matérielles. Précisons toutefois qu'une gestion de projet est unique à chaque type de projet et d'entreprise.

2.3.3 Les principes de la gestion projet

Le Project Management Institute (PMI) identifie douze principes de base applicables de manière générale à la gestion de projet informatique. Ces principes s'ajustent au type de projet qui doit être mis en place ainsi qu'à l'entreprise.

❑ Une gestion diligente, respectueuse et attentive :

Dans un projet, les gestionnaires doivent agir de manière responsable à savoir, être intègre, attentionné, fiabilité et conforme

❑ Un environnement collaboratif pour l'équipe projet

Par collaboratif, on entend qu'il appartient aux gestionnaires de projet de mettre en place pour les équipes de projet, un environnement dans lequel les compétences de chacun, à travers des d'échange, contribuent au résultat souhaité.

❑ Une implication efficace des parties prenantes

Une partie prenante est définie, comme étant un individu ou une organisation qui peut affecter, être affecté ou se sentir affectée par une décision, une activité ou le résultat du projet. De ce fait, ceux-ci doivent être impliqués dès le départ, car le succès d'un projet et la satisfaction du client final dépendent de leurs implications dans le projet. Par conséquent, les négliger équivaut à se soumettre à un risque.

❑ Se concentrer sur la valeur

Selon le PMI, un projet n'en est pas un s'il ne génère pas de la valeur pour l'équipe de projet, l'entreprise ou les parties prenantes. Par conséquent, l'équipe de projet ne doit pas perdre de vue cette valeur dans le but d'avancer vers les mêmes objectifs.

❑ Reconnaître, évaluer et répondre aux interactions du système

Les équipes de projets se doivent d'être vigilantes à l'environnement de leurs projets. En effet, les gestionnaires se doivent de considérer le projet comme étant une entité multidimensionnelle qui présente des caractéristiques d'un système. Par conséquent, l'équipe doit envisager le projet dans sa globalité.

❑ Manifester un comportement de leader

Il existe différents types de leadership dans un projet. Toutefois, quel que soit le style de leadership envisagé, il est attendu d'un leader, un comportement exemplaire en termes d'honnêteté, d'intégrité et d'éthique (PMI, 2021).

❑ Adapter la méthodologie en fonction du contexte

Il existe différentes méthodologies de projet, le chef de projet en collaboration avec son équipe de projet peut tout à fait déterminer la méthodologie souhaitée sur bases des composants pertinents pour son projet

❑ Garantir la qualité des processus et des livrables

La qualité se définit comme le degré auquel le projet rencontre les exigences pour lesquelles il a été entrepris (Mulcahy, 2013). Un accent sur la qualité permettra à l'équipe de projet d'être en adéquation avec les exigences définie et ainsi produire les livrables attendus.

❑ Se frayer un chemin dans la complexité

Puisque le projet évolue de manière générale dans un environnement incertain. En effet, celui-ci est en constante modification et à un rythme très élevé. Il est donc important pour la gestion d'un projet, de connaître, les sources de complexité qui ont existé, à savoir : le comportement humain, le système, technologique, etc.

❑ Optimiser les réponses aux risques

Un risque est un événement ou une condition incertaine dont l'occurrence entraînerait un effet positif ou négatif sur le projet, en matière de contenu, d'échéancier ou de qualité (PMI, 2021). Il est donc important d'analyser les risques qui peuvent arriver.

❑ Accepter l'adaptabilité et la résilience

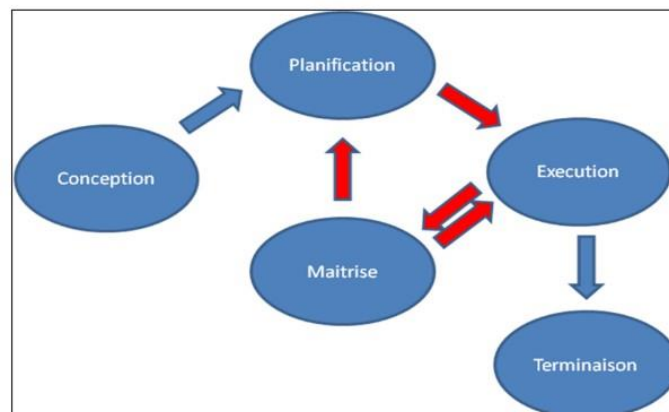
Une équipe de projet doit être capable de recourir à de l'adaptabilité et de la résilience, lorsque des conditions nouvelles se présentent. En effet, elle doit pouvoir envisager des options différentes qui touchent le projet dans sa globalité. De plus, lorsqu'elle explore les options qui s'offrent à elle, plutôt que de se concentrer sur un livrable particulier, l'équipe envisagera avec recul les objectifs généraux du projet et la valeur créée attendue.

❑ Favoriser le changement pour atteindre l'état futur envisagé

La gestion du changement est un point primordial pour la réussite d'un projet. En effet, il est important de proposer une approche structurée pour faire passer des individus d'un état d'esprit A à un état d'esprit B. Cette approche peut également être faite à travers une communication, formation. Selon le PMI, il n'existe pas seulement des phases de projet, mais plutôt des groupes de processus qui sont aux nombres de cinq.

2.3.4. Le processus de gestion projet

Figure 1 : Processus de gestion de projet



Source : Cours de Gestion de projet ICHEC

❑ Conception

Durant cette première phase, l'objectif est de pouvoir cadrer le projet à un plus haut niveau à travers à une description générale des objectifs, de ses contraintes et de ses risques. C'est principalement durant cette phase qu'il est important de comprendre les objectifs du projet en

vue de déterminer dans quelle mesure celle-ci bénéficiera à l'entreprise. Les parties prenantes déterminent également le scope de départ et réalisent une première estimation des ressources et des coûts, ainsi qu'une planification générale du projet. La documentation est également importante ici notamment pour les risques qui peuvent déjà être identifiés. Comme livrable à cette phase, nous avons la charte de projet qui aiguillera les décisions futures.

❑ Planification

La planification correspond à la mise en place d'un échéancier et les coûts dans le but d'organiser les phases dans le temps. Contrairement à la phase de conception, dans cette phase, les activités à réaliser se précisent afin d'avoir une vue beaucoup plus claire et détaillée. C'est également ici que le chef de projet élabore son plan de projet. Il s'agit d'un document central servant de base à la conduite et à la maîtrise du projet. Par conséquent, le plan de projet est un document qui rassemble les points spécifiques tels que le coût, contenu, échéancier, qualité, méthode de communication, risques et ressources. Au fur et à mesure de l'avancée du projet, le plan sera mis à jour et modifié régulièrement par le chef de projet.

❑ Exécution

Dès que les activités sont décrites dans le plan du projet, que les ressources sont identifiées et que les responsabilités respectives sont clairement définies, une première réunion est organisée et elle marque le début de l'exécution du projet. En commençant le processus d'exécution, l'équipe de projet réalise les activités planifiées et commence à préparer les livrables attendus. Des réunions périodiques seront organisées, durant laquelle le statut d'avancement du projet, des indications seront communiquées à l'équipe et à ses partenaires.

❑ Maîtrise

Cette phase est à réaliser en parallèle avec la phase d'exécution, car un projet ne s'exécute pas sans une maîtrise derrière. Pendant que l'équipe de projets réalise les activités décrites dans la phase d'exécution, le chef de projet quant à lui est chargé de veiller à la comparaison régulièrement de l'avancée du projet avec le planning initial mis en place. En effet, il est tenu de comparer: le scope, le contenu, le budget, etc. Si c'est nécessaire, il appliquera les mesures appropriées pour corriger les anomalies constatées. Ceux-ci peuvent s'avérer être une modification du planning par exemple.

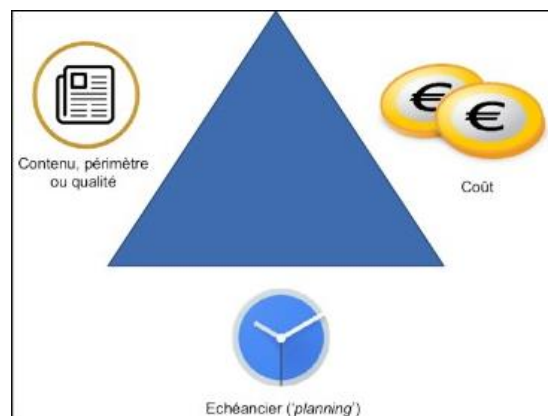
❑ Terminaison

Lorsque toutes les activités sont réalisées et que le client a réceptionné le produit final, les ressources sont alors libérées de leurs obligations du projet. Le chef de projet veille à ce que toutes les communications soient faites auprès des parties prenantes. Un projet peut se terminer avec une évaluation dans le but de déterminer la réussite du projet qui sera documenté afin qu'ils soient disponibles pour tous. Enfin, la terminaison d'un projet représente également un moment de reconnaissance vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes qui ont contribué à la réussite du projet.

2.3.5. Les contraintes de gestion de projet et facteurs clés de succès

De manière générale, un projet est piloté de telle sorte qu'il atteigne ses objectifs fixés par la livraison des livrables attendus. Pour cela, des ressources limitées dans le temps sont allouées au projet. Ce qui représente donc une contrainte parmi les diverses contraintes qui peuvent exister à savoir, le contenu, délai et budget. Celles-ci sont généralement représentées par un triangle appelé le « Triangle D'or » sur lequel chacun des angles est associé à une des trois contraintes essentielles: contenu, planning et budget.

Figure 2 : Triangle d'or



Source : Cours de Gestion de projet ICHEC

Ce triangle montre que la modification d'un paramètre ou d'un angle du triangle entraîne automatiquement un ajustement d'un ou des deux autres angles du triangle. En d'autres termes, si une entreprise décide de privilégier une dimension, elle le fait au détriment des autres. Par exemple, une diminution de la durée du projet doit être compensée, **soit par une diminution de la qualité** du produit c'est-à-dire que l'on passe moins de temps à l'exécution du projet et/ou sur la réalisation des tests, **soit par une augmentation du coût** qui signifie réalisé des heures supplémentaires, **soit en combinant les deux paramètres**. Comme autre exemple nous avons: une entreprise peut exiger la réduction de la qualité des exigences du produit final, ce qui aura pour conséquence d'agir sur les coûts du projet en les diminuant, soit en réduisant la durée ou les deux.

Ensuite, ce Triangle d'or en plus de l'accomplissement des objectifs du projet est considéré par les théoriciens et acteurs de gestion de projet comme étant un facteur clé de succès d'un projet. Car le succès d'un projet se mesure à la façon dont les objectifs poursuivis ont bien été atteints par l'équipe ¹.

¹ PMI 2017, p. 34

2.4. Qu'est-ce qu'un ERP

2.4.1. Définition d'un ERP

Avant toute chose, il est impératif de donner une définition à chaque notion de manière à ce que la compréhension soit la même pour tout le monde. Les définitions de l'ERP sont nombreuses, puisque c'est un concept informatique qui a rencontré un grand succès depuis son apparition. Pour ce travail, nous retiendrons comme référentiel, la définition du dictionnaire « American Production and Inventory » (Röthlin, 2010) que voici : " Un ERP est un progiciel qui assure une mise à jour en temps réel de toutes les fonctions de l'entreprise, tant du point de vue des achats, des ventes, de la gestion des stocks et des produits en assurant un lien avec la finance et la charge des différentes ressources " (Cherid & Oudai, 2022). Cette définition est en effet celle qui convient le mieux aux aspects théoriques et aux concepts qui sont abordés dans le cadre de cette étude. De plus elle fournit des explications variées sur les phénomènes qui ont été observés chez Daïmo dans le contexte des intégrations dans l'ERP choisi par Daïmo.

Figure 3: What is Enterprise Resource Planning?



Source: *WallStreetMojo.(s.d.).*

Comme illustré par la figure 3, un ERP est une solution permettant aux entreprises de réaliser leurs tâches opérationnelles avec beaucoup plus d'efficacité grâce à l'intégration d'informations partagées et à la communication de ces informations entre les différents départements présents tels que le marketing, les ventes, les ressources humaines, les finances, etc. Ce partage d'informations est réalisé à partir d'une même base de données du fait que l'intégration requiert une base de données unique (Botta-Genoulaz & Millet, 2006). La finalité d'un système ERP est de renforcer l'efficacité, de réduire les coûts, d'améliorer la fiabilité des données, ainsi que le processus décisionnel.

Par conséquent, on peut considérer le fait qu'un ERP consiste en une base de données unique visant à collecter et à stocker des données issues de tous les domaines d'une entreprise. Parmi ces données figurent les transactions financières, les données de fabrication, les informations sur les employés et les données sur les clients, etc. À partir de ceux-ci, le système fournit des

informations en temps réel sur l'entreprise, permettant aux entreprises de prendre des décisions, de générer des rapports, etc...

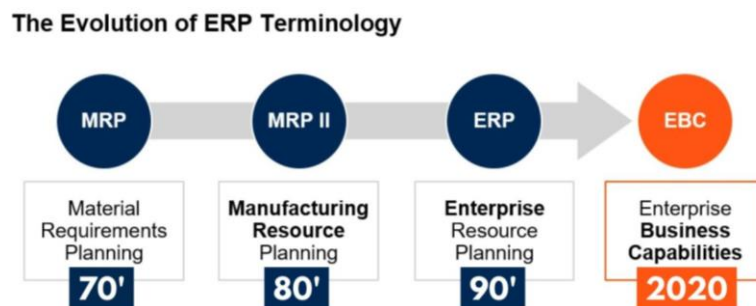
Deuxièmement, l'une des caractéristiques majeures d'un système ERP réside dans sa capacité à automatiser les processus métiers. Ceux-ci peuvent aller de la saisie automatique des données à la rationalisation des flux d'approbation. Il en résulte un gain de temps et une réduction des erreurs. Par exemple, un ERP peut automatiquement créer des bons de commande et des factures, supprimant ainsi la nécessité d'une saisie manuelle des données et réduisant le risque d'erreurs.

Par ailleurs, un ERP est en mesure de présenter des données actualisées sur les indicateurs de performances clés, tels que les chiffres de vente, les niveaux de stock et la production. Ainsi, les entreprises sont en mesure de déceler rapidement les tendances et de réagir en conséquence, de manière à concentrer leurs efforts sur les objectifs à atteindre.

En outre, ils sont habituellement modulaires, autrement dit ils sont composés de plusieurs modules différents, si bien que les entreprises peuvent sélectionner les modules spécifiques dont elles ont besoin conformément à leurs besoins. Par exemple, une entreprise manufacturière peut décider de déployer un module de CRM, tandis qu'une entreprise orientée ressource humaine optera pour le module de ressources humaines uniquement.

2.4.2. Origine et évolution du terme ERP

Figure 4: The Evolution of ERP Terminology



Source : Lefebvre, A. (2019)

Selon Klaus, Helmut, Rosemann, Michael, Gabl et Guy, 2000, le terme "ERP" est dérivé des deux concepts Material Requirements Planning (MRP) et Manufacturing Resources Planning (MRPII). Il précise également que son origine remonte aux années 1960 et a été élaborée par Joseph Orlicky, un ingénieur américain. Ceux-ci ont été développés dans le but de faciliter le calcul des besoins en matériaux. À cette époque, l'entreprise Toyota avait en effet besoin d'une méthode lui permettant d'évaluer le nombre de composants nécessaires à son programme de fabrication. Pour y répondre, Joseph Orlicky a mis au point le concept de MRP, axé sur le calcul de la nomenclature. Son invention lui a permis de planifier la production selon les

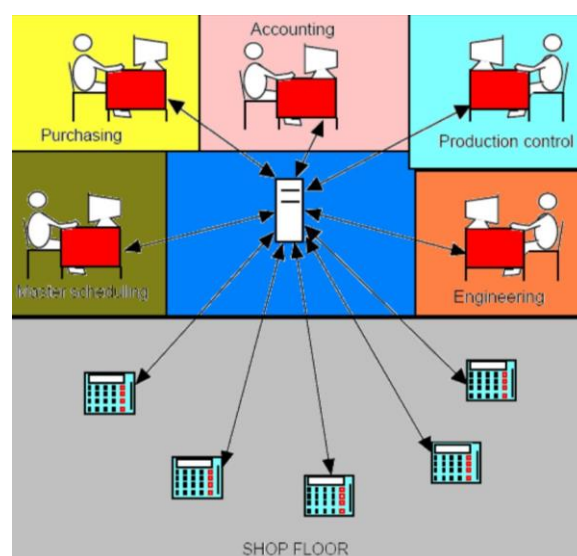
besoins en matériaux, tout en tenant compte des délais de livraison des fournisseurs, des stocks disponibles et des délais de production.

Quant à l'histoire de l'ERP, elle remonte aux années 1960, époque durant laquelle les entreprises utilisaient des applications spécifiques destinées à la gestion de leurs départements. Cette méthode a entraîné une désintégration de l'information et une duplication des données, rendant difficiles la récupération et l'utilisation de celles-ci par d'autres départements. De plus, elles étaient stockées dans des silos de données, créant ainsi des difficultés de gestion.

En vue de remédier à ce problème, le MRP a alors évolué pour devenir, dans les années 70, le MRP II. Il s'agit d'un système d'information industrielle qui comprend, la planification, la gestion des ventes, des finances et des matériaux. Au cours de la même année, les progiciels MRP ont été intégrés à d'autres types d'applications afin de fournir un support plus complet pour l'ensemble du cycle de planification et de contrôle de la production. Dans le cadre de MRP II, la planification des ressources de fabrication est fondée sur des prévisions de ventes à long terme. Puis, le module de gestion des matériaux inclut un formulaire de calcul qui fait appel à des méthodes de planification basées sur la demande et la consommation, en prenant en compte les stocks de l'entreprise. De ce fait, MRP II ne se limite plus à l'atelier, mais prend en compte l'ensemble des problèmes de production sur le plan financier. C'est ainsi qu'il est devenu une solution globale de gestion de la production.

De plus, il permet également de développer un modèle de planification informatisé pour une entreprise en utilisant une base de données unique, accessible à l'ensemble de l'organisation. Cela permet aux différents départements de l'entreprise de partager efficacement les informations et les communications entre eux.

Figure 5: Characteristics of MRP II



Source: Ministry of Higher Education and Scientific Research. (2014).

Dans la figure 5, on constate que les différents services sont connectés à une base de données unique, ce qui suppose que les modifications qui seront réalisées en temps réel seront accessibles à tous les acteurs du système. En effet, les différents terminaux de l'atelier forment une boucle de rétroaction positive qui actualise les données. Nous entendons par boucle de rétroaction positive le fait que la mise à jour en temps réel des données a permis de standardiser le travail effectué par les différents acteurs au sein de la même entreprise et ainsi d'accroître leurs performances.

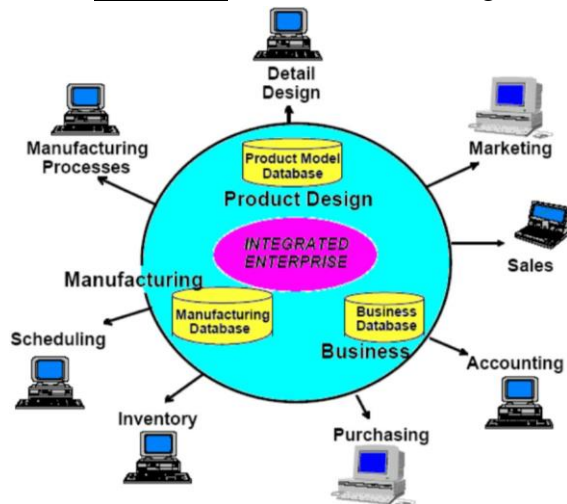
Par la suite, des efforts d'amélioration se sont poursuivis dans les systèmes MRP II visant à modifier les modules existants en les ajoutant et/ou en les optimisant, ce qui a conduit au début de l'étymologie d'ERP dans les années 1990. Le but des ERP est de fournir une solution de gestion intégrée à l'échelle de l'entreprise afin de gérer tous les aspects de l'activité, incluant la comptabilité, les ressources humaines, les ventes, la production et la gestion des stocks. Ils permettent aux entreprises d'avoir une vue d'ensemble de leurs opérations.

Cependant, ces premiers ERP étaient des systèmes monolithiques. Cela signifie qu'ils étaient conçus en tant qu'unité unique et autonome. Toutefois, ses composants étaient interdépendants et interconnectés. En outre, ils étaient conçus au départ pour être déployés sur site, nécessitant des investissements importants en matière d'infrastructure et de personnel. Il était aussi difficile de les personnaliser et de les actualiser, les rendant ainsi peu flexibles et rigides. À la différence des ERP d'aujourd'hui, qui ont été rendus modulaires grâce à l'évolution de la technologie et de la communication, ceux-ci sont disponibles sous forme de logiciels SaaS, permettant ainsi aux entreprises de réduire considérablement leurs coûts de mise en œuvre et d'utilisation. Il en résulte que les ERP modernes sont plus flexibles, personnalisables, accessibles et aptes à répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise.

En outre, la figure 6 démontre l'intégration croissante des ERP avec d'autres systèmes, également appelés modules, tels que CRM, SCM, etc. Une telle intégration permet d'optimiser les processus opérationnels de l'entreprise, d'améliorer la communication et la collaboration au sein des différents services et de renforcer la cohérence et l'exactitude des données.

En outre, les ERP sont orientés client-serveur, autrement dit, leur base de données est centralisée pour tous les clients. Enfin, son principe peut être étendu assez facilement et à peu de frais.

Figure 6 : Serveur/Client design



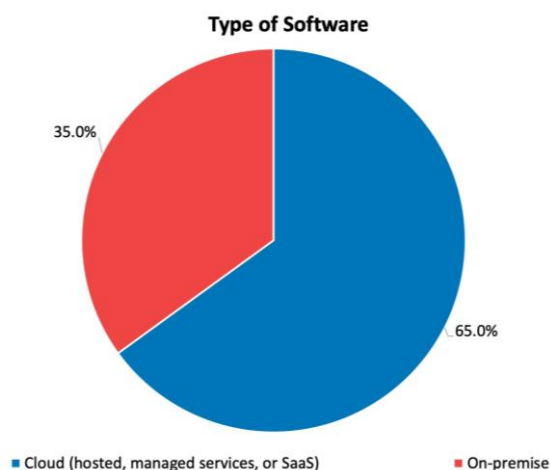
Source: Raqi University of Technology. (s. d.).

2.4.3. Les types d'ERP

En effet, l'évolution des ERP au fil du temps a surtout contribué à répondre aux besoins changeants des sociétés par la conception de différents types d'applications, dotées chacune de leurs propres caractéristiques. Citons parmi eux :

- ☐ les ERP basés sur site.
- ☐ Les ERP basés sur le cloud
- ☐ Les ERP hybrides

Figure 7 : les types d'ERP

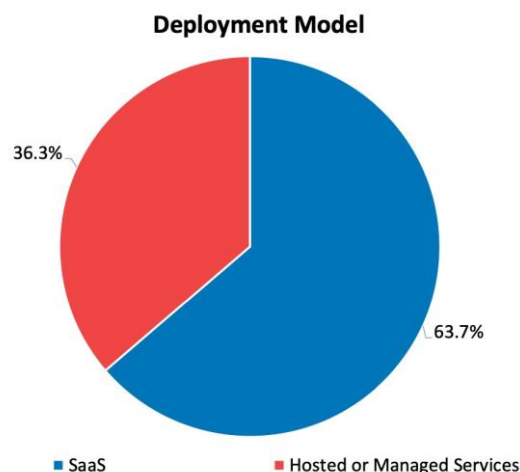


Source : Panorama Consulting Group. (2022).

Les **ERP basés sur site** constituent des logiciels hébergés sur les serveurs et les postes de travail au sein de l'entreprise, de sorte que le logiciel et les données sont stockés localement. Ceux-ci représentent 35 % du marché, comme le démontre la figure 7. Grâce à eux, les entreprises maîtrisent entièrement leurs systèmes et leurs infrastructures, et sont libres d'adapter les fonctionnalités selon leurs besoins spécifiques, notamment en sélectionnant les modules inclus dans ce type d'ERP. Quant au prix, il est en fonction de la taille de l'organisation et du nombre d'utilisateurs. En revanche, les entreprises qui utilisent des ERP hébergés localement ont besoin de spécialistes, en mesure d'assurer la maintenance de l'ERP à travers des mises à jour, la prise en charge des sinistres et bien d'autres choses encore.

Puis nous avons les **ERP basés sur le cloud**, qui sont des ERP hébergés et accessibles sur un serveur distant par le biais d'une connexion internet. Il en est ainsi de l'ERP choisi par Daïmo. Par ailleurs, ce type de système représente 65% du marché. Nous pouvons en effet conclure et dire que la majorité des entreprises disposent de leur ERP sur le cloud. Elles ont ainsi accès à leurs applications et données à distance, offrant ainsi une grande flexibilité en matière de localisation et d'appareil. Contrairement aux logiciels hébergés localement, les entreprises qui utilisent des logiciels hébergés sur le cloud bénéficient de coûts initiaux plus faibles, d'une mise en œuvre plus rapide et d'une maintenance plus simple, grâce aux fournisseurs de services qui prennent en charge la maintenance et les mises à jour à distance. En outre, il existe différents types de modèles de déploiement de l'ERP sur le cloud, représentés dans la figure 7.

Figure 8 : Mode de déploiement



Source : *Panorama Consulting Group. (2022).*

À la suite de la pandémie, la plupart des entreprises (63,7 %) se sont tournées vers des systèmes SaaS (logiciel en tant que service) et 36,3 % ont opté pour des services hébergés, ce qui se traduit par des logiciels davantage personnalisables (hosted) ou encore plus restrictifs (managed services). Dans le cas des logiciels SaaS, ceux-ci sont hébergés sur le cloud, tout en étant gérés par un fournisseur. Ainsi, les entreprises peuvent s'appuyer totalement à des

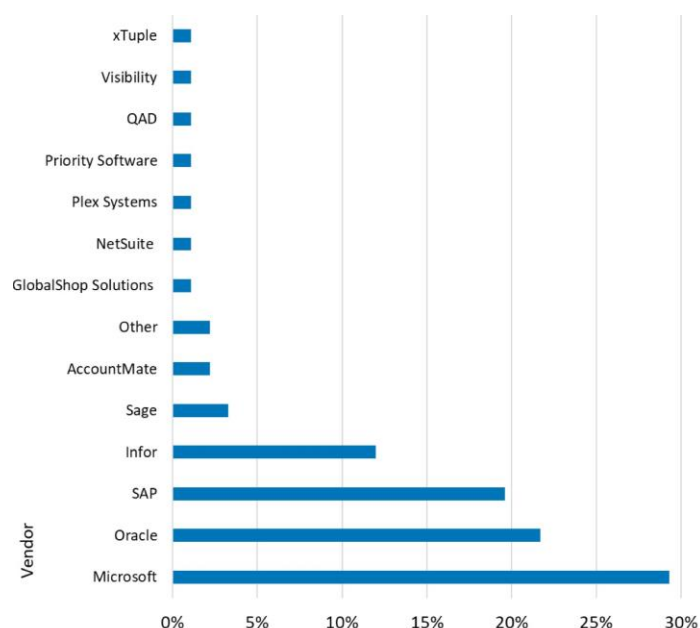
ressources externes afin de gérer leur logiciel. Toutefois, l'utilisation de ce système présente certains inconvénients. Par exemple, les mises à jour automatiques sont susceptibles de modifier les flux de processus, ce qui oblige les entreprises à prévoir une formation continue et à documenter les processus pour s'adapter à ces changements. Enfin, les entreprises ont une aptitude limitée pour améliorer leur logiciel par elles-mêmes, ce qui les conduit à s'en remettre à des fournisseurs de SaaS.

Pour finir, nous disposons des **ERP hybrides** hébergés aussi bien sur site que sur le cloud. Un de ses principaux avantages est sa flexibilité. Il permet aux entreprises de conserver certaines de leurs données critiques sur site pour des raisons de sécurité et de conformité, et de conserver des données moins sensibles dans le cloud. Une autre option consiste à utiliser des logiciels sur site pour effectuer des tâches telles que le contrôle de la production et les opérations, ou pour exécuter des tâches encore plus spécifiques comme l'analyse des données et le contrôle des performances. En outre, cette solution offre aux entreprises une flexibilité identique à celle sur le cloud. Autrement dit, il est possible d'ajouter ou de supprimer des modules en fonction des besoins, contrairement aux solutions sur site. Par ailleurs, les données sont stockées sur le cloud, ce qui favorise la reprise après sinistre et permet de bénéficier de sauvegardes supplémentaires et d'une récupération plus rapide.

2.5. La structure informatique d'un ERP

Tel qu'expliqué ci-dessus, l'ERP est principalement orienté client/serveur. Ainsi, dans la plupart des cas, l'ERP est le serveur et les utilisateurs sont les clients. Avant de continuer avec l'architecture modulaire, une précision s'impose : il existe deux groupes d'ERP : les ERP propriétaires pour lesquels il est nécessaire de souscrire une licence auprès d'une entreprise, telle que l'ERP choisi par Daïmo, et, à l'inverse, les ERP open source qui eux sont gratuits. La figure 9 présente la répartition des principaux fournisseurs d'ERP.

Figure 9 : Les plus grands fournisseurs d'ERP sur le marché



Source : Panorama Consulting Group. (2022).

En 2022, Panorama Consulting Group a publié un rapport sur la compréhension des pratiques de sélection des ERP et sur la manière de les mettre en œuvre. Pour ce faire, le groupe a interrogé de nombreuses entreprises publiques et privées en vue d'établir un classement des fournisseurs d'ERP les plus populaires sur le marché. Selon les résultats de l'enquête, les fournisseurs les plus populaires sont Microsoft (27 %), Oracle (22 %), SAP (20 %) et Infor (13 %), qui sont classés comme des systèmes de Tiers I par Panorama Consulting Group.

En effet, Panorama Consulting applique une démarche systématique en classant les différents systèmes dans les catégories suivantes en (Tiers I, Upper Tiers I, Lower Tiers II et Tiers III). Cette classification est basée sur différents facteurs pertinents. Parmi ces facteurs figurent la taille de l'entreprise cible, le chiffre d'affaires des fournisseurs, le nombre d'utilisateurs et la complexité des fonctionnalités. Pour ce qui nous concerne, le Tiers I correspond aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 750 millions de dollars.

En effet, dans la majorité des cas, les entreprises de cette taille sont complexes du fait de la diversité de leurs processus commerciaux ou de leurs structures et de leurs besoins au niveau départemental. Par conséquent, les applications de Tiers I sont polyvalentes et entièrement modulables. Le plus populaire des fournisseurs d'ERP est Microsoft, mais d'autres fournisseurs peuvent être mieux adaptés aux besoins spécifiques d'une entreprise.

2.5.1. Caractéristiques d'un ERP

Les ERP sont connus pour leur caractère intangible, puisqu'ils sont souvent hébergés sur des serveurs distants et accessibles via une connexion internet. Par ailleurs, l'ERP permet

l'intégration, et on constate que le système permet de relier toutes les activités de l'entreprise. Nous pouvons identifier ses principales caractéristiques.

- ❑ Tout d'abord, nous avons sa flexibilité. En d'autres termes, à mesure qu'une entreprise se développe, ses besoins évoluent avec le temps. L'ERP doit donc être suffisamment flexible pour répondre à tous les besoins de votre entreprise.
- ❑ En outre, l'ERP gère de manière efficace et complète tous les domaines fonctionnels et les aspects interorganisationnels d'une entreprise. En effet, au sein d'un ERP, tous les éléments fonctionnels sont représentés sous la forme de modules interconnectés, dont la structure modulaire est expliquée comme le montre la Figure 10.
- ❑ Vient ensuite le multi solution. Cela signifie que vous pouvez choisir plusieurs langues, plusieurs réglementations et plusieurs devises dans un seul ERP.
- ❑ De plus, elle possède sa propre base de données.
- ❑ Une autre caractéristique est, en somme, la standardisation de l'interface homme-machine. En effet, il assure convivialité et efficacité.
- ❑ Enfin, il existe des outils de développement pour mieux paramétrer vos besoins. Par conséquent, il est parfaitement possible de personnaliser l'outil en fonction des besoins de l'entreprise.

2.5.2. Architecture modulaire

Un ERP est dit modulaire, car il est composé de plusieurs modules qui sont indépendants les uns des autres, mais l'architecture mise en place leur permet de faciliter les échanges d'informations entre chacun des modules. Ces modules représentent des applications permettant d'augmenter la productivité d'une entreprise.

Figure 10 : Définition d'un ERP



Source: Choisir mon ERP (s.d.).

Tel qu'illustré dans la figure 10, la majeure partie des ERP est constituée de modules tels que :

2.5.2.1. *Logistique :*

Premièrement, le module Logistique permet aux entreprises de planifier et d'organiser l'approvisionnement des marchandises ainsi que la gestion des stocks et le contrôle qualité. Celui-ci offre donc la possibilité à une entreprise d'automatiser ses processus de réception et d'expédition de diverses marchandises, permettant ainsi une prise en charge simplifiée. Cela réduit les erreurs lors de l'encodage, il réduit les coûts de transport et de stockage en augmentant sa productivité. Enfin, il s'agit donc d'un avantage stratégique qui peut apporter d'énormes avantages à une entreprise.

2.5.2.2. *CRM :*

Le module CRM est un module clé dans un système ERP. Il se concentre sur la gestion des ventes et du marketing de l'organisation. Cela implique le fait de suivre les interactions des clients, de collecter des informations sur leurs préférences, de gérer les clients potentiels et les offres, et de suivre les activités marketing. En outre, il peut aider à l'automatisation de certaines tâches de marketing et de vente telles que la gestion des campagnes de marketing, l'envoi d'e-mails promotionnels et la génération de rapports, etc.

Enfin, le module CRM est souvent le module principal d'un système puisque c'est dans ce module que sont stockées la plupart des données relatives aux clients et aux prospects, telles que les informations professionnelles liées au contact, l'historique des achats, les notes de suivi, etc. Enfin, ces données seront utilisées par d'autres modules de l'ERP pour prendre des décisions commerciales éclairées.

2.5.2.3. *Human resources*

Le module Ressources humaines (HR) est également une composante importante de l'entreprise car il permet une automatisation de gestion des collaborateurs afin d'assurer le suivi des activités au sein d'une entreprise.

Figure 11 : Les sous-modules du module HR



Source : Theintactone. (2019).

Ensuite, comme le montre la figure 11, ce module assure une d'automatisation diverses des tâches telles que la gestion des candidatures, la création de contrats, la gestion des salaires, la gestion des congés etc. En outre, on peut également l'utiliser en vue de gérer les performances, la formation et le développement professionnel des employés, de même que pour assurer le suivi des cas disciplinaires et des licenciements. En outre, en automatisant les processus RH, il est possible de réduire les erreurs et les retards dans les processus administratifs, augmentant ainsi l'efficacité et la productivité des employés. Enfin, les responsables des ressources humaines peuvent également avoir un aperçu de l'activité des employés au sein de leur organisation et identifier rapidement les domaines à améliorer.

2.5.2.4. *Management de projet :*

Le module de gestion de projet fournit les outils nécessaires pour faciliter la planification, le contrôle et le suivi des projets à travers une automatisation dans le but de diminuer les erreurs humaines. L'intégration qu'elle permet d'augmenter l'efficacité des employés. De plus, les ERP permettant ainsi la gestion du budget et le suivi de leur rentabilité en temps réel. Elle met également à disposition des outils de collaboration permettant ainsi de travailler plus efficacement. Enfin, en utilisant un système ERP pour gérer des projets, les entreprises peuvent augmenter la positivité de toutes les personnes impliquées et atteindre leurs objectifs plus rapidement.

2.5.2.5. *Finance :*

Le but principal est de surveiller et de gérer toutes les opérations financières d'une entreprise. Tout comme les autres modules, l'intégration au sein de l'ERP permet que les données des autres modules soient automatiquement intégrées dans le module Finance pour garantir la fiabilité des données. De plus, ce module effectue de nombreuses fonctions essentielles telles

que la comptabilité, les rapports financiers, la planification budgétaire et la prévision, la gestion de la trésorerie et la gestion des comptes clients et fournisseurs. Enfin, grâce aux informations fournies par ce module, le processus de prises de décision sera plus optimal.

2.5.2.6. *Production :*

Le module de fabrication permet aux entreprises de maximiser leur processus de production et, tout comme les autres modules, il permet une intégration afin d'exploiter au mieux les ressources de l'entreprise. En outre, il permet de planifier et de suivre toutes les étapes de la production, de la commande à la livraison. Il gère les différentes activités de fabrication, telles que la gestion des opérations de production et la planification des ressources. Il aide les entreprises à planifier la maintenance de leurs équipements afin d'éviter les pannes imprévues et les interruptions de production. Cela permet d'optimiser la production et de minimiser les coûts de stockage.².

2.6. Comment implémenter un ERP ?

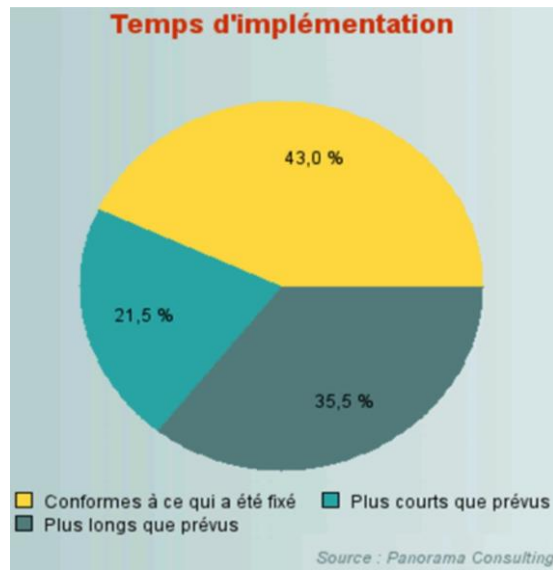
2.6.1. Les difficultés de l'implémentation d'un ERP

Les systèmes ERP sont hautement personnalisables, mais généralement difficiles à mettre en œuvre. La mise en œuvre réussie d'un système ERP nécessite généralement que les entreprises passent par un processus de planification approfondi pour modéliser leurs processus actuels et identifier les opportunités d'amélioration pour modéliser leurs processus futurs.

Une étude de Chang, Hung, Yen et Lee (2012) a révélé que les entreprises qui ont mis en œuvre un ERP dans les années 1990 n'ont pas respecté leurs délais et budgets initiaux. Nous constatons également que les objectifs commerciaux de l'entreprise ont un taux d'échec élevé, avec un taux d'achèvement des projets de 67 % et plus de 40 % des projets majeurs échouent. L'une des premières raisons est le fait que le processus de mise en œuvre peut être long et complexe, nécessitant souvent une formation approfondie et des changements dans la façon de travailler des employés. Malgré les défis, un article publié en 2010 par Panorama Consulting Group a révélé que plus des deux tiers des 1 600 organisations publiques et privées interrogées ont signalé que la mise en place de leur ERP a été conforme à ce qui a été fixé, illustré par la figure 12. Cela indique que les entreprises ont pris des mesures pour assurer une mise en place efficace de leur ERP et ont bénéficié de résultats satisfaisants.

² Lighthouse Info Systems. (s.d.). ERP Software for Production Planning.

Figure 12 : Temps d'implémentation



Source : Panorama Consulting (2010).

Cependant, il est important de noter que la durée de mise en place d'un ERP peut varier fortement selon la catégorie du fournisseur d'ERP. Il ressort de l'enquête que la période moyenne de mise en œuvre de l'ERP est de 12,3 mois.

Au point précédent, nous avons mentionné que les ERP sont catégorisés par Panorama Consulting et ceux appartenant à la première catégorie Tier I, c'est-à-dire les fournisseurs tels que SAP, Oracle et Microsoft, ont un temps moyen d'implémentation de 13.2 mois. En revanche, le délai moyen de mise en place pour la deuxième catégorie Tier II, tels que Epicor, Sage, Infor et IFS, est de 11,1 mois. Une nette différence est observable par rapport à la première catégorie (Battandier, 2005). Cela suggère que les entreprises devraient tenir compte des catégories de fournisseurs ERP lors de la planification du déploiement de leur solution.

2.6.2. Les phases de l'implémentation d'un ERP

La mise en œuvre de l'ERP comporte sept phases principales, et chaque phase consiste en une série d'activités.³

2.6.2.1. Phase 1 : plan & Diagnostique

La première phase d'un projet de mise en œuvre est souvent appelée la phase de préparation. Une étude américaine a révélé que seuls 16,2% des projets ont été achevés dans les limites du budget. Cette phase définit les objectifs du projet, la portée du projet, l'équipe du projet, la

³ Annexe 1 : Activités principales par phases d'un projet ERP

vision globale, les indicateurs de performances clés et le budget. Ceux-ci garantissent que nous comprenons les besoins et les exigences de nos clients dans l'intention de définir une stratégie claire pour un projet réussi. Après cette analyse, l'étape suivante consiste à évaluer les options disponibles en fonction des besoins définis et des ressources financières.

Deuxièmement, il est aussi important dans cette phase de s'assurer que toutes les parties prenantes possèdent une même compréhension du projet. Quant à l'équipe de projet, celle-ci doit être composée de personnes talentueuses et dévouées représentant les différents départements de l'entreprise impliqués dans le projet.

Pour terminer, cette équipe doit être en mesure de définir collectivement les aspects clés du projet et de développer un plan d'exécution efficace. Les livrables de cette phase comprennent les chartes de projet, les plans de projet et les documents d'exigences commerciales..⁴

2.6.2.2. Phase 2 : Conception

Cette étape est aussi appelée "étape BA". En effet, sur la base de l'analyse réalisée durant la phase de planification, l'équipe de projet crée un document de conception détaillé qui définit les critères de test de la solution ERP à concevoir. Ceux-ci la manière de mises en œuvre dans la solution. En outre, ils incluent généralement les diagrammes BPMN, les descriptions fonctionnelles détaillées, les spécifications techniques, les descriptions de bases de données ainsi que les plans de formation, etc.

En fait, la conception des processus métier doit également être prise en compte à ce stade. Par processus métier, cela signifie, analyser la situation AS-IS puis effectuer une analyse des écarts dans le but de modéliser le processus TO-BE qui correspond à la situation souhaitée..⁵

Enfin, c'est aussi à l'équipe de projet de développer les critères de test nécessaire pour vérifier la qualité des exigences, ces tests sont bien sûr différents des critères d'acceptation. Dans ce cas-ci, les critères de test sont considérés comme des spécifications qui définissent les conditions requises pour qu'un test soit considéré comme réussi. Ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités (Ducharme 2019).

2.6.2.3. Phase 3 : Réalisation ou Construction

Pendant cette phase, l'équipe de projet se charge de travailler sur la configuration de l'outil en fonction des exigences et des documents qui ont été définis lors dans la phase précédente. Ensuite, il s'agit d'une étape très importante qui soutient l'adaptation de l'ERP aux besoins de l'entreprise qui l'implémente. Quant au niveau de complexité de cette configuration, celui-ci peut aller du plus simple au plus complexe, dépendant du type d'ERP et de la structure de

⁴ GestiSoft. (s.d.). Les 5 phases d'implantation d'un logiciel ERP.

⁵ Anderson, E. (2020). ERP Implementation Success Factors [Blog post]. Panorama Consulting.

l'entreprise. Dû au fait que certains ERP peuvent être des solutions « low-code » ou « no-code ». Cela signifie, que peu ou pas de code est nécessaire pour configurer la solution.

2.6.2.4. Phase 4 : Test

Cette phase est l'une des phases finales du processus de mise en œuvre du logiciel ERP. Elle garantit que toutes les configurations effectuées pendant la phase de construction sont correctement intégrées et que le système fonctionne de façon optimale.

L'objectif majeur de cette phase est d'effectuer les tests en vue d'assurer de la qualité du système ERP. Grâce à cette phase, on a la possibilité de détecter et de corriger les dysfonctionnements avant la mise en production du système. Par conséquent, comme livrable à cette phase nous aurons le plan de test. Enfin, il doit comprendre les principales étapes du test à entreprendre et les critères de réussite de chaque test.

2.6.2.5. Phase 5 : Formation ou Démo

Après les tests, un accompagnement des parties prenantes est organisé pour assurer l'acceptation de la nouvelle solution. À cette fin, un guide de formation est rédigé et la formation est délivrée par un responsable de la gestion du changement nommé au sein de l'équipe de projet. Dans les petites entreprises, celle-ci est assumée par un BA⁶. Enfin, une fois la formation terminée, l'ERP passe en production. De plus d'après George Bernard Shaw « *Le progrès est impossible sans changement, et ceux qui ne peuvent pas changer leurs esprits ne peuvent rien changer* ». C'est la raison pour laquelle il est important d'accompagner les employés à travers tous les réactions que ceux-ci peuvent avoir comme il est illustré par la figure 13

Figure 13 : Réactions des employés



Source : D.E.S. en Management des Systèmes d'Information IACE - ICHEC Entreprises – 2013

⁶ The Business Analyst's Role in Change Management. Lucidchart.

2.6.2.6. Phase 6: Déploiement (mise en production)

Celle-ci est la dernière étape du processus de mise en œuvre, car elle consiste à déployer la solution qui a été configurée et testée dans les phases précédentes. Dans cette phase, nous devons préciser qu'un déploiement réussi nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'équipe projet. De ce fait, comme nous l'avons précisé ci-dessous, une migration peut représenter un processus difficile et doit donc être gérée avec soin pour éviter tout impact négatif notamment sur les employés. Par conséquent, il est important de réussir la phase de formation grâce à une bonne gestion du changement.

2.6.2.7. Phase 7 : Optimiser

Une fois que l'ERP est mis en place, il est primordial de surveiller en permanence si le système fonctionne correctement dans le nouvel environnement de production. Cela se fait généralement par le biais d'un processus appelé « after care » ou « post-production ». Il a pour objectif de surveiller les performances du système en temps réel en vue de s'assurer qu'il fonctionne comme prévu et d'identifier rapidement les problèmes ou les dysfonctionnements qui surviendront. Celle-ci est souvent effectuée par une équipe de support qui comprend des développeurs, des analystes de données, des BA et d'autres experts techniques (Gorman 2018).

En outre, au cours de cette phase, l'équipe d'assistance surveille les performances du système à l'aide d'outils de surveillance des performances, de tableaux de bord, de rapports ou des commentaires des employés. Grâce à cela, les problèmes sont rapidement identifiés, évalués et résolus dans le but de minimiser l'impact sur l'utilisateur et d'assurer un fonctionnement efficace du système.

Enfin, l'after care sert également par la suite à identifier les opportunités d'amélioration du système. En dernier lieu, les données collectées lors de ce stade sont analysées pour dégager des tendances.

2.6.3. Les acteurs impliqués

Dans les implémentations traditionnelles, les acteurs participants suivent une certaine hiérarchie. Plus précisément, il existe deux types d'équipes : les équipes internes et externes. Premièrement, l'équipe interne est composée des membres suivants :

- ❑ Les utilisateurs finaux désignent les employés qui utilisent l'ERP au sein de l'entreprise. Typiquement, dans les implémentations Agile, les utilisateurs sont symbolisés par des managers dénommés Product Owners.
- ❑ Le comité de pilotage est chargé de piloter le projet d'implantation en validant certaines décisions au niveau des demandes de changement parce qu'ils sont principalement le décideur du projet. Enfin, le chef de projet doit rendre compte de l'avancement du projet au comité de pilotage.

- ❑ L'équipe de développement vise à mettre en œuvre les besoins fonctionnels de l'entreprise et peut être symbolisés par un BA ou autre profil mettant en œuvre la solution.
- ❑ les équipes techniques sont composées de professionnels de l'informatique tels que les développeurs.

En ce qui concerne l'équipe externe, elle se compose de spécialistes des technologies de l'information et de fournisseurs de systèmes ERP.

Dans une entreprise horizontale comme Daïmo, les équipes projet sont différentes des entreprises traditionnelles, car il n'y a pas de hiérarchie. En fait, les équipes de projet horizontales de l'entreprise sont généralement composées de membres de différents départements travaillant ensemble pour concevoir, développer, déployer et tester une solution. Par conséquent, les équipes peuvent croître ou diminuer dépendant de la complexité, de la portée et de la taille de l'entreprise du projet. Pour Daïmo, l'équipe projet est petite, car l'entreprise, il s'agit d'une petite entreprise comprenant peu de consultants à son effectif. Par conséquent, une personne peut être appelée à remplir plusieurs rôles en même temps.

2.7. Pourquoi implémenter un ERP ?

2.7.1. Les apports de l'implémentation d'un ERP

Bien implémenté, l'ERP peut ajouter une valeur stratégique considérable en accroissant la rapidité du processus décisionnel, en réduisant les coûts et en offrant aux utilisateurs un meilleur suivi de tout le processus. Par conséquent, la mise en œuvre d'un système ERP comporte de nombreux avantages pour une entreprise. Selon un article de Panorama Consulting Group, il existe quatre principaux avantages qu'une entreprise peut tirer d'un système ERP :

En premier lieu, l'ERP assure **un accès en temps réel** à toutes les données de l'entreprise, dont les informations relatives aux clients ou encore au processus métier de l'entreprise. De plus, certains ERP disposant de capacités de gestion intelligente (BI) incluent des systèmes d'analyse sous forme de tableaux de bord, afin de suivre l'évolution des performances de l'entreprise.

Deuxièmement, les ERP génèrent **des économies à long terme**, et ce malgré le coût initial élevé de leur mise en œuvre. En effet, ils permettent d'économiser de l'argent en automatisant des tâches, réduisant ainsi les erreurs humaines, simplifiant la gestion des données et permettant également un gain de temps. Par exemple, grâce à l'ERP, une société n'aura à saisir les données qu'une seule fois, ce qui accroît l'efficacité du personnel.

En troisième lieu, un ERP **veille à la sécurité des données** de l'entreprise. En effet, avec un ERP, les informations de l'entreprise seront parfaitement sécurisées, parce qu'il est possible de fixer des restrictions au niveau des accès des données sensibles ainsi que de faire des sauvegardes centralisées pour protéger ces données.

En quatrième et dernière position, **la satisfaction des clients sera accrue**. Il est vrai qu'avec l'automatisation des tâches évoquées plus haut, les collaborateurs des entreprises sont en mesure de se concentrer sur des tâches qui sont génératrices de valeur pour les clients.

2.7.2. Étude des facteurs clés de succès d'une implémentation ERP

La mise en œuvre d'un système ERP est un investissement important. Il relève donc d'une décision stratégique. Néanmoins, comme l'explique la section 2.5.1 ci-dessus, les difficultés de mise en œuvre conduisent de nombreuses entreprises à l'échec. Dans cette optique, le but est ici d'identifier les facteurs clés de succès des projets ERP.

Les professeurs (CHERID Fayçal et OUDAI Moussa 2022) ont rédigé une thèse de doctorat qui présente les facteurs clés de succès lors de l'implémentation d'un ERP.

Ce document présente le premier facteur défini qui est **le processus de sélection**. Dans la pratique, le processus de sélection d'un outil commence par la constitution d'une équipe d'évaluation représentative (Sun & al., 2015). Il est donc essentiel, avant de choisir un outil chez un fournisseur, de mettre en place un cahier des charges exhaustif et détaillé (Sawah, Tharwat & Rasmy, 2008) précisant les exigences et l'équipe chargée de ce processus. En plus des exigences définies, il existe d'autres critères qui doivent être considérés, tels que le fait que le futur système devrait être capable de fonctionner en même temps sur différents emplacements (Umble & al., 2003), la gestion des coûts (Sun & al., 2015). Enfin, étant donné que le choix d'un système ERP qui correspond exactement aux besoins de votre entreprise suppose également de choisir le fournisseur idéal.

Le deuxième facteur est **la gestion de projet**, c'est-à-dire toutes les phases par lesquelles passe un projet, comme défini à la section 2.3.4. Ce facteur est important, car, malgré le taux d'échec élevé expliqué au point 2.5.1, les entreprises ne sont toujours pas conscientes de la difficulté et de l'ampleur de la mise en œuvre des systèmes ERP (Basu & Kumar, 2002). En particulier, dans la phase de planification. Durant cette phase, les équipes de projet sont souvent mal définies et les chefs de projet ne sont pas toujours à même de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques. De plus, la planification du projet et l'implication de toutes les parties prenantes sont souvent sous-estimées, voire négligées, au cours de cette phase. Par conséquent, les équipes de projet et chef de projet qui ont été sélectionnés doivent avoir une compréhension claire des objectifs stratégiques du projet (Umble & al., 2003) ainsi qu'un plan d'action clair (Holland & Light, 1999 ; Nah & al., 2003 ; Sun & al., 2015). En outre, ce critère couvre toutes les phases, y compris les tests de la phase de test, car selon les professeurs Nah et al. il s'agit également d'un critère de réussite.

Le 3e facteur clé de succès concerne **le leadership des cadres supérieurs**, à savoir leur implication et leur soutien (Umble & al. 2003 ; Parr & Shanks 2000 ; Sun & al. 2015). Comme le soulignent Ngai, Law et Wat, un manque de leadership de la part de la direction peut compromettre fortement la réalisation des objectifs, étant donné qu'il a un impact négatif au

niveau des responsabilités des différents acteurs concernés. Toutefois, ces conséquences peuvent être prévenues en instaurant un environnement efficace (Sun & al. 2015), en instaurant une communication transparente avec la direction et tous les fournisseurs, en établissant un comité de pilotage et en mettant en place une équipe de projet responsable. Ainsi, il est important de souligner que des attentes irréalistes de la part des fournisseurs et une mauvaise compréhension du système pourraient conduire les entreprises à ne pas comprendre le rôle de la direction générale dans les résultats attendus. Une définition correcte de la phase 1 est donc déterminante pour la réussite de la mise en œuvre.

Le 4e facteur porte sur la gestion des données, en effet la définition des exigences liées aux données favorise la compréhension des besoins de l'entreprise, puisque les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre résultent quelquefois tout simplement d'une mauvaise compréhension des besoins voire d'un manque de précision au niveau de ces derniers. Par conséquent, ce facteur clé est garant d'une bonne gestion des données informatiques. Pour toutes ces raisons, de nombreuses dispositions préventives peuvent être instaurées pour prévenir les malentendus en matière de données (Levi & Doron, 2013) :

- ❑ En premier lieu, il convient de modéliser l'architecture du modèle de données pour chaque module et de déterminer la manière dont ils fonctionneront au cours de la phase de conception.
- ❑ Deuxièmement, il importe de considérer les processus qui ont été mis en œuvre précédemment, leurs méthodologies et les plans de test dans la phase de construction.
- ❑ Enfin, il est envisageable de recourir à des outils pour maîtriser le processus de gestion de la qualité.

Le 5e facteur clé de succès repose sur la **gestion du changement**, autrement dit le processus de formation qui précède le déploiement. Durant cette phase, tous les intervenants reçoivent une formation de manière à garantir le succès de cette mise en œuvre (Umble et al., 2003 ; Al-Mashari & al. 2003 ; Ram & al., 2013 ; Sun & al., 2015). À ce stade, la contribution des utilisateurs au projet entre en jeu. Car il s'agit d'une des causes d'échec les plus souvent constatées dans une entreprise. En effet, faire évoluer la culture des utilisateurs peut s'avérer très difficile et parfois même impossible, en raison d'une mise en œuvre qui peut soulever de multiples doutes vis-à-vis de leurs responsabilités, de leur statut ou encore de la sécurité de leur emploi. On peut constater que pour prévenir leurs doutes, il est indispensable d'impliquer tous les utilisateurs clés au début de l'implémentation par le biais d'un comité de pilotage (Levi & Doron, 2013).

Enfin, pour affirmer la fiabilité des facteurs cités ci-dessous, les chercheurs CHERID Fayçal et OUDAI Moussa ont eu recours à l'échelle de Likert à 3 points⁷ pour mesurer l'importance des facteurs clés de succès dans une implémentation. Il ressort de ce tableau qu'il est donc essentiel de mettre sur place une équipe de projet efficace afin de faciliter la participation active au projet de toutes les parties prenantes. En outre, l'équipe de projet doit être en mesure de

⁷ (1=faible, 2=moyen, 3=élevé)

concevoir un plan d'action et des besoins clairs dans le but de fixer des échéances réalistes et d'assurer une collaboration entre les départements.

Tableau 01. Mesure de la fiabilité de données relatives aux FCS

Facteur clé de succès	α de Cronbach	Nombre d'items	Observation
Choix de l'ERP	0,781	3	Bon
Gestion de projet	0,862	8	Bon
Support Top management	0,717	4	Bon
Gestion des données	0,832	4	Bon
Formation des utilisateurs	0,737	6	Bon
Implication des utilisateurs	0,788	4	Bon

Source : Construit par les auteurs à partir des résultats de l'analyse par SPSS

Pour chaque facteur clé de succès, un coefficient α a ensuite été calculé. Celui-ci est destiné à vérifier la fiabilité des facteurs clés de succès. Etant donné que la valeur α est proche de 1 pour chacun des facteurs, elle signifie qu'il n'y a pas de dispersion réelle entre les réponses. De ce fait, ces facteurs clés de succès sont à considérer comme importants dans le succès d'une mise en œuvre.

2.7.3. Étude des enjeux de l'implémentation de l'ERP

Comme nous l'avons déjà souligné, le déploiement d'un système ERP peut présenter des avantages considérables pour une entreprise, mais il peut également soulever plusieurs défis ou enjeux, comme par exemple :

- ❑ **Le coût** : bien que le déploiement d'un ERP génère des économies d'échelle, il s'agit avant tout d'un investissement important pour une entreprise. Car en plus du coût initial de la licence du logiciel, il y a également des coûts relatifs à la formation du personnel, à la configuration du système et au déploiement de la nouvelle infrastructure informatique.
- ❑ **La complexité** : il est très complexe et requiert une grande expertise technique pour être correctement mis en place, en particulier dans le cas de très grandes entreprises ou de celles qui ont une structure spécifique. Par ailleurs, si le périmètre n'est pas clairement défini ou est trop changeant, cette complexité est encore plus grande. En outre, il peut être difficile de paramétrer l'ERP en tenant compte des besoins spécifiques de l'entreprise.
- ❑ **La résistance au changement** : implémenter un système de gestion de l'information suppose des changements significatifs et requiert généralement une formation et des adaptations importantes pour le personnel. Et en fonction de la taille de l'entreprise, ces changements peuvent s'avérer très complexes à gérer entraînant une résistance au changement de leur part.

- ❑ **La qualité des données :** l'ERP fonctionne de manière efficace grâce à des données précises et actualisées. Une mauvaise gestion des données ou une saisie erronée dans le système risque d'entraîner des erreurs et des inefficacités pouvant avoir un impact négatif sur les performances de l'entreprise.
- ❑ **La sécurité des données :** avec l'ERP, Toutes les données de l'entreprise sont conservées dans un seul système. Elles sont donc vulnérables aux cyberattaques, aux erreurs humaines et à d'autres menaces éventuelles. Par conséquent, il est très important de disposer de mesures de sécurité solides destinées à protéger les données de l'entreprise et de prévoir des mises à jour permanentes.

Afin de relever ces défis, une entreprise devrait concevoir une stratégie bien structurée en matière de déploiement, incluant une planification détaillée, une formation effective du personnel, la gestion des données et un haut niveau de protection de la sécurité des données. Au-delà de ces points, il importe également de collaborer étroitement avec le fournisseur de l'ERP de façon à répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Chapitre 3 : Étude de cas : implémentation chez Daïmo

3. Quels étaient les défis rencontrés par Daïmo avant l'implémentation de Zoho ?

Jusqu'à la mise en œuvre de l'ERP chez Daïmo, les axes de Daïmo utilisaient leurs propres logiciels, avec pour conséquence une duplication de l'information et une perte d'efficacité. En particulier, l'axe HR se servait d'O365 pour les activités telles que les e-mails, la gestion des congés, du recrutement, des collaborateurs et la gestion des compétences. Pour les activités telles que les factures, l'axe Sales & Delivery utilisait Koalaboox et Cloud Demat pour la compatibilité, etc⁸. Ces écarts entre les logiciels ne facilitaient pas la collaboration et la communication entre les différents axes. De ce fait, il y avait un risque de perte de donnée dans la mesure où chaque axe gérait ses propres informations dans des systèmes différents.

En outre, la gestion de l'évolution était difficile, parce que chaque axe était tenu de s'assurer séparément du bon fonctionnement des différents logiciels qu'il utilisait, au risque d'entraîner des problèmes de compatibilité entre les différents outils. Cette situation pouvait entraîner des problèmes de compatibilité entre les différents outils. En ce qui concerne la maintenance et la gestion de la sécurité des données, cette méthode de travail ne pouvait pas être conservée au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. En effet, avec sa taille actuelle, elle peut tout à fait travailler avec Excel, mais en grandissant, les risques seront plus élevés. Par conséquent, la maintenance deviendra plus importante, il ne serait donc pas efficace de consacrer du temps aux tâches administratives qui ne présentent aucune valeur ajoutée pour Daïmo.

Concernant ces tâches administratives, celles-ci doivent aujourd'hui être effectuées en complément de la mission auprès du client, pouvant aller jusqu'à 40 heures /semaine. La priorité des membres de Daïmo consiste en conséquence à alléger leur charge de travail en acquérant des outils plus performants. A des fins de centralisation et pour éviter la duplication de l'information.

Pour faire face à ce défi, Daïmo a entrepris de mettre en place un ERP. Elle a commencé par effectuer une étude de marché approfondie visant à sélectionner l'ERP correspondant le mieux à ses besoins particuliers. Dans la section suivante, nous détaillerons toutes les étapes qui ont été accomplies dans le cadre de cette étude de marché pour sélectionner un ERP qui répond aux besoins de Daïmo.

⁸ Annexe 2 : Daïmo software activities

Sélection de l'outil par Daïmo

Dans cette phase, la première action a porté sur la définition des objectifs du projet de mise en œuvre. Ensuite par l'identification des besoins de l'entreprise en termes de logiciels.⁹

Tous les axes de Daïmo ont été définis comme ayant des besoins communs en matière de gestion des e-mails, de notifications (Ticketing), de gestion des données internes, d'accessibilité des données ainsi que d'intégration avec d'autres outils. En outre, des exigences spécifiques à chaque axe ont également été exprimées, notamment : par exemple, la gestion des contrats pour l'axe HR, la gestion de la facturation et de la comptabilité pour l'axe Sales & Delivery, et la gestion de projet pour l'équipe de coordination globale etc.¹⁰...

Pour ce faire, nous avons d'abord analysé le type d'outils nécessaires autant pour les besoins spécifiques et communs, entre un logiciel ERP et des outils spécialisés : CRM, HR et gestion de projet. Cette analyse était basée sur les forces et les faiblesses présentées dans les tableaux 02 et 03.

Tableau 02 : Avantages et inconvénients d'un ERP

Avantages	Inconvénients
Solution complète qui répond à la plupart des besoins	Reste généraliste et moins pertinent
Centralisation des informations	Implémentation complexe
Évolutivité (Application/modules)	Le plus souvent, il y a un besoin de formation
Pas besoin d'interfaces	Le prix dépend des fournisseurs

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Tableau 03 : Avantages et inconvénients d'un outil spécialisé

Avantages	Inconvénients
Solution spécialisée dans des domaines spécifiques	Il n'y a pas de vue générale, besoin en maintenance de l'ensemble des applications
Implémentation facile	Il y a une décentralisation des informations et risque de redondance
Flexibilité	Moins évolutif
Pas besoin de formation	Moins personnalisable
Prix plus intéressant et moins de dépendance des fournisseurs	Mise en place de l'interface peut-être complexe et coûteuse

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

⁹ Annexe 3 : Besoin en logiciel V0.1

¹⁰ Annexe 3 : Besoin en logiciel V0.1

Les forces et faiblesses analysées dans ces deux tableaux incluent leurs fonctionnalités, la facilité d'utilisation des outils spécialisés et des ERP, ainsi que les coûts associés à chaque option.

Plusieurs approches ont ensuite été envisagées pour la mise en œuvre.

Approche 1 : Choix entre les outils spécialisés

L'étape suivante a été de comparer plusieurs outils professionnels, tels que des CRM comme Clickup, Capsule, Pipedrive, Zendesk. Nous avons également examiné des outils de gestion des tâches comme Monday et des outils HR comme celui fourni par le bureau social SD Worx illustré par la figure 13.

Figure 14: Comparaison entre les outils de spécialisation

Software	General scoring	Sales & delivery scoring	HR scoring	PMO/ All scoring	Finance scoring	Marketing scoring	Logistics scoring	Knowledge scoring	Pricing	Comment
Clickup (CRM)	42%	40%	17%	50%	67%	13%	0%	100%	5-17€/u/m	Standard CRM with no link between people & missions
Capsule (CRM)	20%	40%	0%	39%	0%	0%	0%	0%	29€/u/m	Standard CRM with no link between people & missions
Zendesk (CRM)	42%	80%	17%	65%	0%	13%	0%	100%	68-198€/u/m	Specialized in instant support & mgmt for sales and a bit for service management
Pipedrive (CRM)	20%	40%	17%	28%	0%	0%	0%	50%	33-59€/u/m	Standard CRM with no link between people & missions
Monday (Tasks mgt)	39%	40%	50%	50%	17%	0%	100%	50%	10-20€/u/m	Tasks management software with no "database" of contacts
SD Worx (HR)	4%	0%	17%	0%	17%	0%	0%	0%	5,5€/u/m	Module used for employees leave management & expenses

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

La figure 14 concerne les résultats obtenus pour les outils de spécialisation. Ces résultats ont été obtenus comme suit : dès lors qu'un outil répond « oui » à une fonctionnalité (exigence) ou encore que cette fonctionnalité existe dans cet outil, cela se traduit par un pourcentage gagné. C'est donc un total des « Oui ». Par exemple, le CRM Clickup n'a répondu « oui » qu'à 17% des Users stories contrairement à l'axe knowledge qui lui a répondu à « oui » l'ensemble des Users Stories ce qui lui équivalait un score de 100% pour cet axe.

Concernant le score global, prenons l'exemple de Click up qui a un score de 42% au niveau global, car elle couvre 40% des besoins de l'axe Sales & Delivery, 50% pour l'axe global

coordination, 67% de l'axe finance, 100% de l'axe Knowledge, 13% de l'axe Marketing, 17% de l'axe HR et enfin 0% de l'axe Logistics. Ce qui lui équivaut à une moyenne de 42%.

De ce fait, au niveau global, les outils spécialisés avec les plus grands scores sont : CRM Clickup et Zendesk avec 42%, suivi de Monday avec 39%, puis de Capsule et Pipedrive avec 20%, et SD Worx avec 4%.

Cependant, les outils spécialisés sont souvent développés indépendamment et sont spécialisés dans un domaine particulier. Par conséquent, il convient mieux aux entreprises plus standards plutôt que pour des entreprises de consultance telle que Daïmo. Pour cette raison, nous avons conclu qu'un outil spécialisé n'était pas la meilleure solution pour Daïmo.

Approche 2 : Choix entre les outils multi spécialisés

Ensuite, nous avons comparé les outils multi spécialisés tels que Jira qui est un outil de gestion de projet, les outils de CRM + HR tels que Sage, Whoz et Agile

Figure 15 : Comparaison entre les outils multi spécialisés

Software	General scoring	Sales & delivery scoring	HR scoring	PMO/ All scoring	Finance scoring	Marketing scoring	Logistics scoring	Knowledge scoring	Pricing	Comment
Jira (Tasks Mgt & more)	91%	100%	100%	88%	100%	50%	100%	100%	40-50€/u/m	Requires a specific add-on for Sales, Finance and HR
Sage (CRM + HR)	35%	60%	67%	22%	33%	38%	0%	0%	??	Generalist CRM (no CV) & HR
Whoz (CRM + HR)	33%	100%	100%	17%	17%	0%	0%	0%	69€/u/m administrators 0€/u/m others	CRM & HR software conceived for consultancy
Agile CRM (CRM & more)	46%	60%	50%	39%	17%	63%	0%	100%	9-30€/u/m	Cross CRM-ERP with multiple modules in all directions

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Pour cette comparaison, l'outil avec le score le plus élevé est Jira avec 91%, suivi de Agile CRM avec 46%, Sage avec 35% et Whoz avec 33% . En effet, Jira couvre plus de la majorité de tous les axes de Daïmo. Cependant, dans le cas où Jira serait utilisé, il serait nécessaire d'ajouter à celui-ci des modules complémentaires spécifiques tels que des modules de ventes, Finance et HR en plus du prix qui peut aller de 40 à 50.000€.

Par conséquent, il ressort de cette comparaison que les besoins généraux sont satisfaits pour chacun des axes, notamment grâce à l'outil Whoz, qui couvre entièrement les activités HR et Business Dev. Toutefois, une mise en œuvre spécifique est nécessaire pour chacun des outils.

De ce fait, les outils multi spécialisés peuvent être une approche possible pour Daïmo uniquement dans le cas où ils seraient combinés avec d'autres outils pour répondre aux besoins.

Approche 3 : Choix entre les ERP

Figure 16: Comparaison entre les ERP

Software	General scoring	Sales & delivery scoring	HR scoring	PMO/ All scoring	Finance scoring	Marketing scoring	Logistics scoring	Knowledge scoring	Pricing	Comment
Microsoft Dynamics	61%	80%	100%	39%	100%	38%	50%	50%	110-220€/u/m	ERP specialized in accounting, HR & CRM
Odoo	70%	60%	83%	56%	100%	63%	100%	50%	30-40€/u/m	Generalist ERP
Zoho	93%	100%	100%	82%	100%	88%	100%	100%	40-52€/u/m	Generalist ERP
Apptivo	63%	40%	83%	72%	67%	50%	0%	100%	11€/u/m	Generalist ERP

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Pour cette approche, les ERP qui ont été sélectionnés sont : Microsoft Dynamics, Odoo, Zoho et apptivo. Les résultats montrent que Zoho a obtenu le plus grand score, suivi d'Odoo avec 70%, Apptivo avec 63% et enfin Microsoft Dynamics avec 61% comme l'illustre la figure 15. D'après le score général qu'il ressort de cette évaluation, les besoins des axes sont rarement satisfaits à 100%. Toutefois, Zoho ayant obtenu le meilleur des scores reste abordable. On peut conclure et dire que l'ERP peut être une solution appropriée, mais aucun ne satisfait les besoins de Daïmo à 100%.

Figure 17 : Les scénarios envisagés du choix d'un ERP

Activity	Axis	Current situation	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
E-mails	All	O365	O365	Jira	O365	Zoho/O365
Tasks & project management / ticketing	All	O365	O365	Jira	Jira	Zoho/Apptivo
Chat	All	O365	O365	O365	O365	Zoho/O365
CV management	Sales & delivery	O365	Whoz	Confluence	Whoz	Zoho/O365
Contacts (companies & people) management	Sales & delivery	O365	Whoz	Jira	Whoz	Zoho/Apptivo
Sales follow-up	Sales & delivery	O365	Whoz	Jira	Whoz	Zoho/Apptivo
People & skills management	HR	O365	Whoz	Jira	Whoz	Zoho/Apptivo
Leave management	HR	O365	Whoz	Jira	Whoz	Zoho/Apptivo
Sourcing management	HR	O365	Whoz	Jira	Whoz	Zoho/Apptivo
Onboarding management	HR	O365	Whoz	Jira	Whoz	Zoho/Apptivo
Timesheets	Finance	O365	Whoz	Jira	Whoz	Zoho/Apptivo
Invoices	Finance	Koalaboox + O365	To investigate	Jira	Microsoft Dynamics	Zoho/Apptivo
Accounting	Finance	Emaxis/Cloud Demat + O365	Emaxis	Emaxis	Emaxis/Microsoft Dynamics	Zoho/Emaxis
Projects budget follow-up	PMO	/	Whoz	Jira	Whoz/Jira	Zoho/Apptivo
Marketing automation	Marketing	/	To investigate	Jira	To investigate	Zoho/Apptivo
Inventory management	Logistics	O365	O365	Jira	Jira	Zoho/O365
Knowledge management	Knowledge	O365	O365	Jira/Confluence/O365	Jira/O365	Zoho/Apptivo

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

La figure 17 illustre la comparaison que nous avons faite des différents scénarios et la situation actuelle. En effet, 4 scénarios ont été envisagés :

- ❑ **Scénario 1 :** ce premier scénario suppose que nous continuerons à utiliser 0365 pour les e-mails, la gestion de projets et/ou de tâches, les tickets, le chat et d'autres activités. Cependant, pour des activités telles que la gestion des CV, des contacts, du suivi des ventes, des congés, Timesheets, etc., Whoz est l'outil recommandé. En ce qui concerne la comptabilité, l'idéal serait de continuer à utiliser l'outil comptable actuel. Pour certaines activités spécifiques telles que la gestion des factures, marketing, des outils n'ont pas encore été explorés.
- ❑ **Scénario 2 :** le deuxième scénario suppose le fait d'utiliser un ERP pour la plupart des activités. Plus précisément, pour les activités telles que la gestion des adresses e-mail, la gestion des projets, le suivi des ventes. Cependant, les outils de gestion comptable restent tels qu'il est décrit dans la situation actuelle.
- ❑ **Scénario 3 :** différents logiciels sont utilisés dans ce scénario en fonction de l'activité. Par exemple, O365 est utilisé pour la gestion des adresses e-mail, Whoz est utilisé pour les activités liées à l'axe Ventes et Expédition, RH et Timesheets sont utilisés pour l'axe Finance, etc., et Jira est utilisé pour le Ticketing
- ❑ **Scénario 4 :** dans ce dernier scénario, le principal outil envisagé est Zoho combiné à un autre ERP tel qu'Apptivo et/ou un autre logiciel tel que 0365 pour la plupart des activités. Comme la gestion des CV, des factures, des congés, etc.

On peut en conclure sur base des résultats dans les approches 1, 2 & 3, les meilleurs outils seraient soit un outil multi spécialisé, soit un ERP.

Élaboration du Testing plan de sélection

Afin de choisir la meilleure solution pour Daïmo en matière d'outil. Il était donc nécessaire de réaliser le plan de sélection qui comprend toutes les exigences auxquelles l'outil doit être capable de répondre. Et de les documenter dans un document accessible à l'ensemble des parties prenantes et équipes de projet.

Figure 18 : Testing plan choix ERP

Row Labels		Fonction validée (oui/non)
☐ Leave management		
☐ Onboarding management		
☐ People & Skills management		
☐ Projects budget follow-up		
☐ Sourcing management		
☐ Tasks & project management / ticketing		
Grand Total		

Note globale	/20
Commentaire global	

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Tout d'abord, l'élaboration du Testing plan a débuté par l'élaboration de critères de sélection clé ainsi que l'attribution d'une note globale sur 20, illustrée à la figure 18. Dans cette figure, comme premier critère clé, on retrouve le « Leave management » qui a été décrit ensuite dans la Figure 19.

Figure 19 : Leave management

Row Labels	Fonction validée (oui/non)
<div> <div>Leave management</div> <div> <p>Allow yearly personal encoding of timesheets for employees with all types of consideration regarding their contracts (e.g., full or part-time ?)</p> <p>Encode, set up, validate and control any type of holiday or absence in any circumstance</p> <p>Ensure the right accesses to sensitive or restrained information</p> <p>Excel export and/or direct integration to social secretary platform</p> <p>Excel analytics and reporting</p> <p>Manage accesses and passwords</p> <p>Manage different regimes (4/5, full time, etc)</p> <p>Manage different types of holidays/absences specific to employees (including sickness, petit chômage, etc)</p> <p>Manage different types of holidays/absences specific to freelances</p> <p>Manage drafts of leave management</p> <p>Manage extra hours and its possible integration to timesheeting (+ potential social secretary integration)</p> <p>Manage leave approval</p> <p>Manage notifications related to this activity</p> <p>Manage sickness justification (doctor's note, etc)</p> <p>Set up and enforce constraints on holidays and absences encoding (legal before RTT, etc)</p> <p>View of the remaining days by person and consolidated</p> <p>View the global team availability</p> <p>VPN configuration, Firewall and other configurations for secured accesses</p> </div> </div>	
<div> <div>Onboarding management</div> </div>	

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Le « Leave management » s'intéresse particulièrement à la gestion des heures de travail, à la gestion des congés, à l'absentéisme, aux motifs et au suivi du solde des congés, etc.

Pour chacun des autres critères repris dans la figure, des détails ont également été fournis¹¹ afin d'assurer un meilleur contrôle du processus de sélection.

Ensuite, chaque utilisateur clé a été invité à tester l'outil¹² pour vérifier la disponibilité des critères dans l'outil par l'attribution d'une note globale. Dans ce cadre, les deux outils que nous avons testés sont : Zoho et Boond Manager. De cette évaluation, il ressort clairement que Zoho a obtenu le meilleur score, illustré par la figure 18. Par conséquent, nous avons unanimement trouvé que Zoho était un outil complet avec de nombreux modules qui pourraient couvrir les besoins de Daïmo. Contrairement à l'ERP Boond Manager qui lui a été attribué une note de 8/20¹³, car il ne couvre pas tous les besoins de Daïmo. Principalement pour l'axe marketing et knowledge.

Figure 20 : Note ZOHO par les collaborateurs

¹¹ Annexe 4: Testing plan

¹² Annexe 5: Testing plan complété

¹³ Annexe 6 : Note de BoondManager

Note globale	16/20
Commentaire global	
System très complet et complexe.	
Avantages : <ul style="list-style-type: none"> - Pas mal de tutoriels en ligne. Possibilité d'apprendre et d'implémenter soit même. - Large spectre d'activités - Look & feel très facile - Très professionnalisant/inspirant - permet de structurer l'approche et nos idées 	
Points négatifs : <ul style="list-style-type: none"> - Très/Trop complexe. Peut demander beaucoup de temps d'adaptation et de configuration. - Potentiel bazooka. Crainte de ne pas arriver à une version simple qui nous conviendrait mieux. - Potentiel petit Bugs (peut être dû à une mauvaise configuration) 	

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

La figure 20 montre également les forces et les faiblesses de Zoho. Les avantages incluent : le fait qu'une documentation en ligne complète existe pour faciliter la compréhension de l'outil, etc. Cependant, la version complète de Zoho peut être assez volumineuse pour les besoins de Daïmo, d'où sa complexité. Et compte tenu de la difficulté de mise en œuvre, elle peut conduire à des erreurs, bugs.

Par conséquent, l'outil retenu par l'équipe Daïmo est l'ERP Zoho.

3.1. Présentation de l'outil sélectionné : Zoho

3.1.1. Historique de Zoho

L'aventure Zoho a débuté en 1996. À l'époque, l'entreprise était connue sous le nom de « AdventNet In » et était active dans la gestion du réseau. En 2001, l'entreprise s'est lancée à l'international en élargissant ces activités au Japon. Ce n'est qu'en 2005 qu'elle a lancé sa première application d'entreprise cloud Writer suivi ensuite de ZohoCRM dans le but d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs commerciaux. C'est dans cette lancée qu'elle a continué à fournir de nombreuses applications comme Zoho Sheets, Creator, Show et Project. Dans le but de devenir un outil de gestion de projet complet.

De 2007 à 2008, elle a continué à étendre ses applications jusqu'à obtenir 1 million d'utilisateurs en 2008. En 2009, AdventNet In a été rebaptisé sous le nom de Zoho Corporation tout en continuant à agrandir sa liste d'applications. En 2014, elle est devenue l'une des plus grandes entreprises d'abonnement avec la création de Zoho Subscription.

Ensuite, en juillet 2017, l'entreprise a sorti Zoho One qui est une suite d'application tout-en-un pour la gestion de l'ensemble des activités d'une entreprise. Zoho One comprend 40

applications intégrées dans un seul compte et à des prix imbattables. Ce qui lui a permis d’avoir à son effectif plus de 50 millions d’utilisateurs en 2019.

De plus, en 2022, Zoho a lancé un logiciel de Webinar complet. Celui-ci avait pour but d’offrir des webinaires de formation en ligne au travers de démonstration.

Enfin en 2023, elle a créé une nouvelle expérience Zoho Trident qui est une expérience de travail pour macOS et Windows. En effet, Zoho Trident regroupe ses principales applications telles que : Zoho Mail, Zoho Cliq, Zoho Calendar, Zoho ToDo et bien d'autres en une seule interface unifiée.

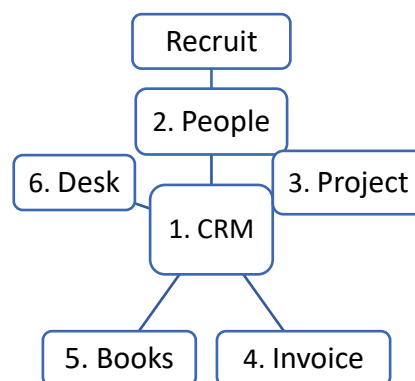
La solution complète qui a été choisie par Daïmo n’est autre qu’une licence Zoho One auprès d’un des partenaires de Zoho qui n’est autre que BrainSolutions.

3.1.2.Présentation de ZOH O One plus

Zoho One est un outil complet conçu pour aider les entreprises à aligner leurs logiciels sur leurs processus, comme expliqué ci-dessous. C’est un outil basé sur le cloud. En fait, il s'agit d'un outil entièrement personnalisable qui s'adapte aux processus métiers d’une entreprise. Il comprend diverses applications telles que : Zoho CRM, Zoho People, Zoho Project, Zoho Invoice, Zoho Flow considéré comme étant des modules et chaque module est conçu pour répondre à un besoin spécifique.

Deuxièmement, Zoho One nous permet d’intégrer différents modules entre eux grâce à Zoho Flow ou encore à travers l’onglet Intégrations disponible sur l’outil. Par conséquent, cette intégration assure une communication et une collaboration entre eux .

Figure 21: Zoho structure



Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

La figure 21 illustre parfaitement les liens/ intégrations qui peuvent exister entre les différents modules dont bénéficiera Daïmo. Zoho considère le module CRM comme étant le principal. En effet, c'est dans celui-ci que nous retrouverons les informations relatives aux clients, prospect, contacts sont enregistrés.

Ensuite vient le module People, qui gère tout ce qui concerne la gestion des congés et les informations relatives aux collaborateurs. Et Zoho Project qui comprend les projets créés dans une entreprise.

Zoho CRM, lorsqu'il est intégré au module Projets, offre aux entreprises une variété de fonctionnalités pour mieux gérer leurs projets. Grâce à cette intégration, toutes les informations encodées dans Zoho CRM seront mises à jour dans les modules Zoho Project et plus encore. Par exemple, considérons une offre provenant d'un prospect. Celle-ci est d'abord encodée dans Zoho CRM pour assurer le suivi. Dès que ce prospect devient client, des données telles que le nom, l'adresse, l'adresse e-mail sont enregistrées. Ces informations sont transférées de Zoho CRM vers Zoho Project lorsqu'est créé un projet dans Zoho Project. Cela permet aux collaborateurs de définir le temps et le budget pour les tâches. Une fois le projet terminé et le client facturé, ces informations de facturation sont automatiquement transférées de Zoho Project vers Zoho CRM, ce qui donne une visibilité complète sur l'historique des clients et de depuis le lancement. Il est également possible d'intégrer Zoho CRM à Zoho Books ou Zoho Desk.

Avant de poursuivre, il est important de préciser que ce travail portera principalement sur les modules : CRM, HR, Projets. Puisque c'est avec ceux-ci que Daïmo a commencé les implémentations.

3.2. Méthodologie

3.2.1. Plan méthodologique

Cette partie propose une approche plus détaillée de toutes les activités réalisées au cours de chacune des six phases mise en œuvre (Planification, Conception, Construction, Test, Formation et Mise en production).

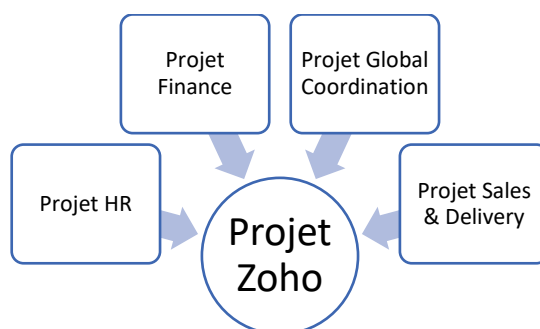
Phase 1 : Planification

Nous avons étudié dans la partie théorique que la phase de planification est une phase cruciale pour déterminer, évaluer les risques, réaliser un planning global qui reprend les activités de l'ensemble du projet.

Premièrement, durant cette première phase l'ensemble des collaborateurs de Daïmo ont procédé à l'élicitation des besoins générale et de l'analyse de ceux-ci. L'objectif de cette analyse était d'avoir une vision globale pour ensuite délimiter la portée du projet en

hiérarchisant les axes prioritaires. Il a été décidé de commencer l'implémentation par l'axe HR, Global Coordination et Sales & Delivery. Chaque implémentation au sein d'un axe sera gérée comme étant des sous-projets. Par conséquent, il y aura un projet global nommé Zoho qui sera divisé en sous-projet. Plus précisément, un sous-projet HR, un sous-projet Finance et un sous-projet Global Coordination. Chacun de ces sous-projets est coordonné dans le cadre du projet global Zoho pour s'assurer que tout fonctionne de manière cohérente et intégrée comme l'illustre la figure 22.

Figure 22 : Méthodologie



Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Ensuite, les équipes ont été définies de la sorte :

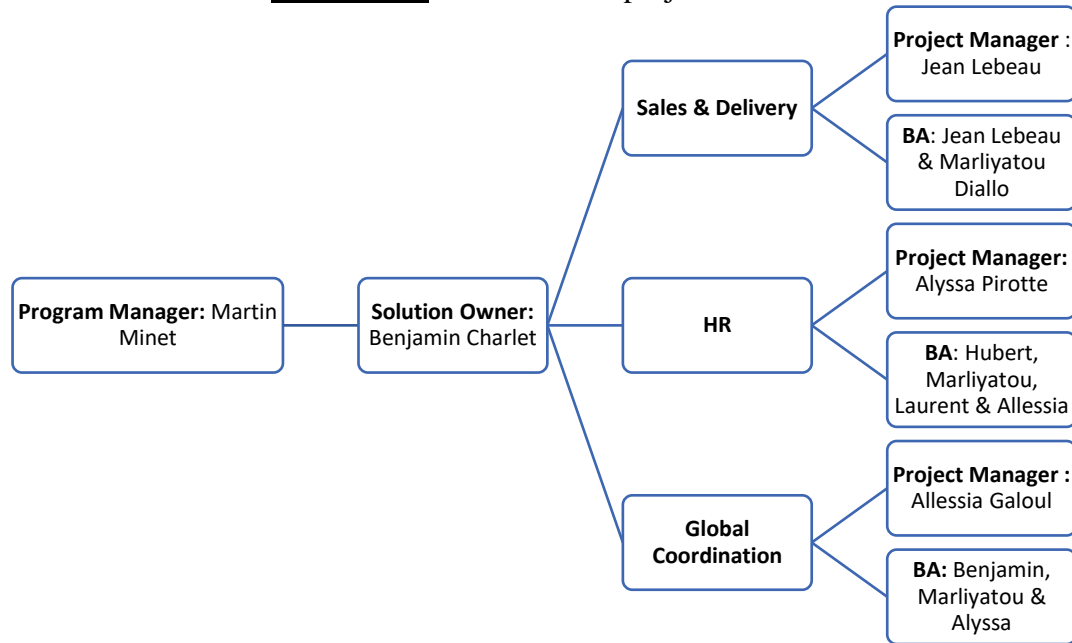
- **Composition de l'équipe :**

Le projet global est géré par un Program Manager et un Solution Owner qui ont tous les deux une vue et un rôle transversal. Ensuite, chaque sous-projet est géré par un Project Manager qui est lui-même supporté par un ou plusieurs Business Analyst. Chaque équipe projet est initialement chargée d'analyser les besoins métiers de l'axe sur lequel elle est impliquée et d'élaborer un cahier de charges sur base des besoins métiers.

En outre, les rôles et responsabilités ont été définis. Le Program Manager est le responsable au niveau du programme. Par conséquent, il est chargé de coordonner l'ensemble du projet en assurant l'avancement des sous-projets auprès de chaque Project Manager et de prendre les décisions nécessaires pour l'avancement du projet. Le rôle du Project Manager quant à lui est de coordonner les activités de son équipe en élaborant une roadmap cohérente de son projet avec l'ensemble du projet. Il sera également chargé de communiquer régulièrement l'état d'avancement du projet au Program Manager.

Ensuite vient le solution Owner qui est responsable de la solution qui sera implémentée et est chargée de suivre de près la mise en œuvre des projets en anticipant les dépendances entre les différents sous-projets. Enfin, les Business Analyst quant à eux sont chargés d'analyser les fonctionnalités offertes par Zoho, de comprendre les besoins, d'implémenter les fonctionnalités et d'être en charge de la gestion de changement.

Figure 23 : Zoho structure project



Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Comme on peut le voir sur la figure 23, je suis impliquée pour l'ensemble des projets en tant que Business Analyst. De cette manière, j'ai pu être pleinement intégrée à chaque étape de ce projet. Par ailleurs, toutes les configurations qui seront traitées dans ce travail ont été réalisées par mes soins.

Deuxièmement, le projet a été défini en itération. Une itération est une courte période de durée fixe durant laquelle se déroule un ensemble d'activité pour l'implémentation de la solution. Dans notre cas, nos itérations s'étalent sur une période d'une semaine.

Ensuite, les livrables de cette phase ont été le cahier de charge. Celui-ci comprend l'ensemble des besoins de Daïmo ainsi que les outils qui étaient utilisés pour répondre à ces besoins, les types d'ERP présents sur le marché avec leurs prix, avantages et inconvénients, etc.

Pour terminer, ces résultats ont été présentés à l'ensemble des collaborateurs durant le Gakki et lors d'un séminaire stratégique off site durant le mois d'octobre.

Phase 2: Conception

La phase de conception sera la deuxième étape du cycle de vie pour chaque module de Zoho et la méthodologie qui a été adoptée pour cette phase a été la même pour chacun des sous-projets.

Deuxièmement, l'équipe de projet a procédé à l'élicitation des exigences spécifiques à chaque axe sous format Users Stories . Ensuite, celles-ci ont été priorisés en utilisant l'échelle Moscow,

elles ont été réparties selon une roadmap découpée en quadrimestre en fonction de leurs priorités. Allant du Q1¹⁴ au Q4. Le Q1 étant le plus urgent et le Q4 le moins urgent. En réponse à cela, les Business Analyst ont collaboré avec le chef de projet pour rédiger les descriptions de chaque User Story, dont ils ont la responsabilité en tant BA. Afin de s'assurer qu'elles répondent bien aux besoins métier attendus par le chef de projet.

Pour cela, puisque le projet a été défini en itération, les équipes de projet se sont organisées de la sorte : les BA ont organisé des réunions avec les chefs de projet pour récolter des informations supplémentaires aux besoins.

- **Outil de suivi et documentation**

Troisièmement, pour suivre l'avancement des projets, un outil de gestion de projet tel que le BREQ¹⁵ a été établi pour les axes HR et Global coordination. Le BREQ correspond à un document Word qui reprend l'ensemble des besoins, avec leurs descriptions détaillées, leurs priorisations et les rôles de chaque membre de l'équipe. Ce document est rédigé par le Project Owner qui est représenté par le chef de projet. Il est structuré de la sorte :

- ☐ **Nom de la « Users Stories »** : dans cette partie on retrouve les Users stories
- ☐ **Rôles** : pour chacune de ces users stories, les membres de l'équipe ont été assignés à des rôles tels que BA, Owner et Change.
- ☐ **Description du besoin**
- ☐ **Change** : concerne la formation des utilisateurs

Comme autre outil utilisé, nous avons le Planner et Cawemo. Le planner est **l'ancien outil** de gestion de projet utilisé par Daïmo. Sur lequel, un Product Backlog a été créé pour regrouper l'ensemble des Users Stories de chaque axe¹⁶. Ceux-ci ont été catégorisés en fonction de leurs états d'avancement :

- ☐ Backlog pour les Users Stories à venir allant du Q2 au Q4
- ☐ Implémentation Ongoing pour les Users Stories en Q1 qui sont en cours d'implémentation

Quatrièmement, la situation TO-BE a été modélisée grâce à l'outil Cawemo sous format BPMN.

Phase 3 : Construction ou réalisation

Dans cette phase, la méthodologie utilisée a également été uniforme pour les trois modules (CRM, People et Project). Cette phase englobe l'ensemble des configurations réalisées, et sur

¹⁴ Quadrimestre 1

¹⁵ Business Requirement

¹⁶ Annexe 20 : Backlog Zoho implémentation

base des rôles qui ont été définis, les Business Analysts sont responsables de mener à bien cette mise en œuvre.

Pour assurer une coordination efficace, une réunion d'alignement est organisée une fois par semaine. Celle-ci a été le mercredi 16 heures pour l'équipe Global Coordination, jeudi à 15 heures pour l'équipe CRM et le vendredi 16 heures pour HR.

Lors de celles-ci, les BA présentent aux membres de leur équipe les configurations qu'ils ont réalisées jusqu'à présent. Ils font le point sur les Users stories, les paramètres configurés et les fonctionnalités mises en place pour chaque module. Ils mettent également en évidence les difficultés qui ont été rencontrées pendant le processus d'implémentation, en expliquant les solutions qui ont permis de surmonter ces obstacles. Cette planification permet de maintenir une vision claire de l'évolution du projet et de s'assurer que toutes les tâches nécessaires sont prises en compte.

Phase 4: Test

Les BA assument également la responsabilité de tester leurs configurations. Par conséquent, ils étaient responsables ici de réaliser le plan de test de cette phase. La structure de ce document de test a été conçue de manière à détailler chaque User Story en une série d'actions concrètes pour valider pas à pas chaque étape de l'action.

Chacune de ces actions a été soigneusement décomposée, avec des instructions claires sur les étapes à suivre, les données à utiliser et les résultats attendus. Cela a permis aux testeurs de suivre un processus structuré pour évaluer la qualité et la conformité de chaque fonctionnalité.

Cette approche de test a été appliquée de manière cohérente pour chaque paramètre à tester. Toutefois, pour assurer une meilleure organisation et traçabilité, un plan de test distinct a été réalisé pour chacun des sous-projets et celui-ci a été documenté sur le SharePoint.

En suivant ce plan de test, les BA peuvent vérifier minutieusement si toutes les actions fonctionnent comme prévu et si les résultats obtenus sont conformes à ceux qui étaient attendus. Tout problème ou dysfonctionnement identifié sera indiqué dans le test plan en indiquant le statut. Tels que :

- **Passed** : lorsque le test est réussi
- **In Progress** : lorsque test en cours de testing
- **Blocked** : lorsqu'un problème a été rencontré

Cette structure permet de prendre des mesures correctives et de résoudre les problèmes rencontrés.

Phase 5: Formation et Phase 6 : Mise en production

Durant la phase 5, les BA qui ont réalisé les implémentations ont premièrement commencé par rédiger les documents nécessaires pour aider les collaborateurs qui n'ont pas participé à l'implémentation à utiliser Zoho. Ces documents prennent la forme de guides utilisateur (Users guide) ou de guides d'administration (Admin Guide). Ceux-ci décrivent de manière détaillée les différentes fonctionnalités de Zoho, les étapes à suivre.

Une fois ceux-ci rédigés, chaque BA s'est également chargé de dispenser une formation spécifique sur les implémentations qu'il a réalisées. Cette formation vise à familiariser les utilisateurs avec les nouvelles configurations mises en place et à les guider dans l'utilisation correcte de Zoho.

Ensuite, en ce qui concerne la phase 6, un Channel sur Teams a été mis en place pour permettre aux collaborateurs de poser leurs questions une fois qu'ils auront débuté dans l'utilisation de Zoho.

Enfin, cette méthodologie cohérente entre chaque axe permet à Daïmo de promouvoir une standardisation dans la méthode de travail, une meilleure coordination ainsi qu'une efficacité améliorée dans la réalisation des projets.

3.3. Configuration chez Daïmo

Module : Zoho CRM

Zoho CRM est une solution logicielle basée sur le cloud qui a été conçu pour aider les entreprises à gérer leurs relations clientèle. Il s'agit d'une solution qui permet différentes fonctionnalités. Les définitions standard à ces fonctionnalités apportées par Zoho sont les suivantes :

- ❑ **La gestion des leads** : selon Zoho, les leads correspondent aux offres de vente ou les contacts non qualifiés au sein d'une entreprise. Ce sont des informations brutes concernant les personnes ou représentants d'organisations recueillies lors de salons professionnels, de séminaires, dans des publicités .Un lead passe par le processus de suivi s'il se qualifie, se voit transformé en Account, Contact puis Deals.
- ❑ **La gestion des Deals** : Dans Zoho, les Deals correspondent aux contrats commerciaux passés avec des organisations (B2B) ou des personnes (B2C), qui génèrent des revenus réels pour une organisation. Ceux-ci sont constitués de différentes statues, telles que la prospection, la qualification, l'analyse des besoins, la proposition de valeur, etc....
- ❑ **La gestion des contacts** : ce point fait référence aux personnes avec lesquelles une entreprise communique dans le cadre de ses activités.
- ❑ **La gestion des Accounts** : Fait référence aux clients, plus précisément, les entreprises qui génère du revenu pour une entreprise. C'est une fonctionnalité très essentielle qui

permettra à une entreprise de mieux comprendre et de gérer ses interactions avec ses clients.

Zoho CRM a été sélectionné pour répondre aux besoins de l'axe Daïmo Sale & Delivery. Ce choix est justifié par sa longévité et son intégration avec tous les autres modules de Zoho. En effet, il s'agit du module le plus ancien de Zoho et c'est généralement vers lui que tous les autres modules viennent s'intégrer. Comme il est illustré par la figure 20, CRM et les modules People et Project que nous expliquerons dans les prochains points sont tous les deux intégrés à Zoho CRM.

Nous avons vu dans la présentation de Daïmo que l'axe Sales & Delivery est l'activité principale de Daïmo et que tous les autres axes lui viennent en support. Il est donc question ici d'un axe stratégique et crucial pour la rentabilité de l'entreprise. Par conséquent, il était pertinent d'avoir dans ce mémoire cette vue de Zoho CRM principalement pour une entreprise active dans le secteur de la consultance dans lequel le processus de recherche et d'acquisition de nouveaux clients/missions est vraiment primordial.

Avant d'aborder les configurations qui ont été apportées pour ce module, il convient de souligner que l'implémentation de module CRM chez Daïmo a été un véritable défi. En raison de sa structure organisationnelle horizontale, le processus de Sales & Delivery est à la fois spécifique et complexe. Ainsi, **certains des besoins** définis par Daïmo **ont nécessité**, plus que d'autres, **des ajustements ou des investigations approfondies**.

3.3.1. Configuration du Lead

Commençons par examiner les User Stories qui ont été définies pour l'axe Sales & Delivery, spécifiquement pour le premier quadrimestre, illustré par la figure 22. Ceux-ci abordent les différents aspects de Zoho CRM, tels que la gestion des leads, des Deals, des Accounts et des contacts. L'objectif est d'analyser en détail chaque User Story afin de bien comprendre les besoins qui sont exprimés.

Figure 24: S&D Users Stories

US ID	User stories	MOSCOW	Priority	Assignet
1,1	As a Daimo member, I want to manage lead in Zoho CRM in order to follow potential client/mission	Must have	High	MADI
1,2	As a Daimo member, I want to manage deal in Zoho CRM	Must have	High	MADI
1,3	As a Daimo member, I want to manage account in Zoho CRM	Must have	High	CARU
1,4	As a Daimo member, I want to manage contact in Zoho CRM	Must have	High	MADI
1,5	As a Daimo member, I want to be able to convert lead into account, contact and deal	Must have	High	MADI

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

Prenons comme exemple concret, la User Story 1.1, illustré par la figure 24. Pour répondre à celle-ci, la première étape a été de collaborer avec les responsables de l'axe Sales & Delivery afin de déterminer quelle définition sera apportée à un lead et le processus qui sera à suivre pour sa gestion. **Le premier ajustement** qui a été effectué concerne la redéfinition du terme

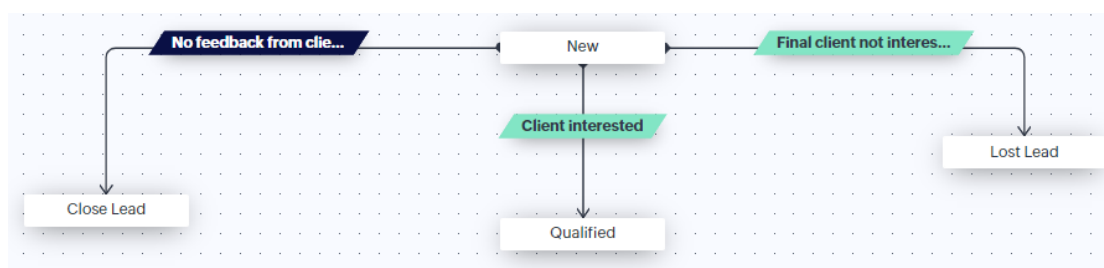
"lead". En effet, Daïmo a défini un lead comme étant un groupe d'individus représentant une organisation avec laquelle Daïmo pourrait potentiellement établir une relation commerciale, ce qui diffère de la définition standard de Zoho repris ci-dessous.

Ensuite, tout comme la définition, Daïmo a également **adopté une approche différente** de celle standard de Zoho en matière de processus du Lead. En effet, l'approche de Zoho préconisait d'enregistrer un Lead dans le logiciel dès le premier contact avec le prospect pendant des salons professionnels ou autre. Cependant, pour Daïmo, un lead doit être enregistré dans Zoho dès qu'un collaborateur postule à une offre qui l'intéresse. Cette approche a entraîné donc une modification du Blueprint¹⁷ standard mis en place.

Ce qui a nécessité de ma part, la modélisation du Customer Journey¹⁸ en utilisant la notation BPMN afin de déterminer le parcours qui sera suivi par un collaborateur dans le cadre de gestion d'un lead tout au long du processus de recrutement.

De plus, ce BPMN a été utilisé pour représenter les configurations spécifiques à Daïmo puisqu'ils diffèrent des configurations standard de Zoho. Sur la figure 25 est repris l'ensemble des transitions nécessaires pour qu'un Lead passe d'un statut A à un statut B.

Figure 25 : Blueprint Lead



Source : Zoho CRM

Le premier statut est "New", ce qui indique qu'il s'agit d'un nouveau lead qui n'a pas encore été traité. Selon les configurations standard de Zoho, il était nécessaire que lors de la création d'un nouveau lead, chaque statut soit activé manuellement par un collaborateur. Cependant, Daïmo a souhaité automatiser cette étape en mettant en place un workflow¹⁹. Par conséquent, dès qu'un lead est créé, le statut est automatiquement défini en "New".

Ensuite, dans ce Blueprint, nous observons que lorsque le candidat ne reçoit pas de retour du client, le statut est automatiquement changé en « Close Lead » ou en « Lost Lead » s'il reçoit

¹⁷ Un Blueprint dans Zoho est une réplique en ligne d'un processus d'affaires qui permet de capturer tous les détails d'un processus hors ligne à partir du logiciel. Il est conçu pour aider à exécuter un processus d'affaires plus efficacement et sans faille.

¹⁸ Annexe 19 : Lead BPMN

¹⁹ Voir Annexe 8 : Créer un statut « New »

une réponse négative du client final. Dans le cas où, il reçoit une réponse positive du client, le statut est modifié en "Qualified".

3.3.1.1. Gestions des données dans un Lead

Concernant les données devant être encodées lors de l'enregistrement d'un lead, des champs **ont été adaptés par rapport aux champs standards**. Voici les nouveaux champs obligatoires:

- Nom du collaborateur de Daïmo qui a postulé à l'offre
- Position pour lequel le collaborateur a postulé
- Le client final

Comme champs optionnels, nous avons :

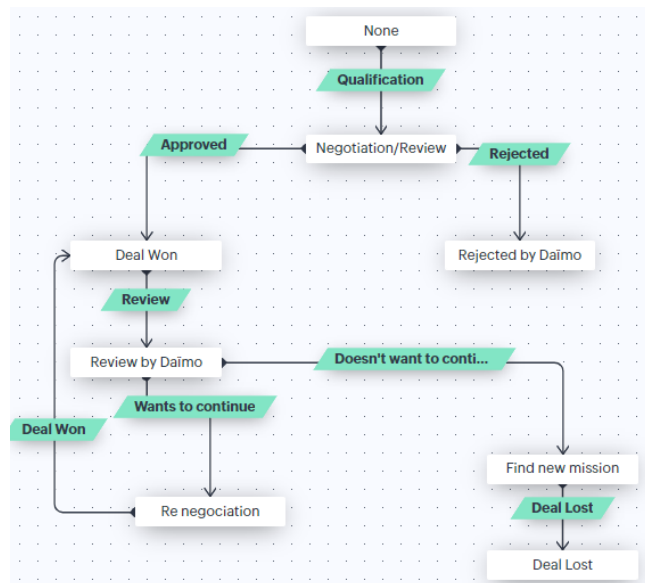
- L'intermédiaire, dans le cas où un intermédiaire intervient dans le processus d'application
- La rate suggérée dans l'offre
- Le Daïmo SPOC
- Le nom de la personne de contact au sein de l'entreprise dans laquelle on postule

3.3.2. Configuration du Deals

Tout comme Lead, Zoho considère que son système de gestion de Deals est identique à celui de toutes les entreprises traditionnelles. En d'autres termes, le processus va de la prospection à la signature du contrat, en passant par la négociation et le premier contact avec le prospect. Cependant, dans le cas de Daïmo, cette approche a été revue. En effet, comme l'illustre la figure 23, le contact initial n'est inclus que dans le processus Lead et non dans le processus Deals.

La figure 26 quant à elle, illustre le processus de Deals chez Daïmo.

Figure 26 : Blueprint Deal



Source : Zoho CRM

Celle-ci reprend tous les **ajustements qui ont dû être réalisés** pour la configuration du Deals. De plus, la rubrique "Deals" joue un rôle important dans la façon dont les données des clients sont traitées. Il est important de notifier que dans le contexte de Zoho, lorsqu'un Lead est converti en Deal il est obligatoirement associé à un client spécifique (Account) et un Contact. Toutefois, chez Daïmo, le contact n'est pas une étape obligatoire lorsqu'un lead est converti en deal. En effet, la seule obligation chez Daïmo est que ce Deal soit associé à un Account(Client). Par conséquent, cette configuration a donc nécessité une analyse ainsi qu'un ajustement dans les paramètres de Zoho. Cette association permet d'avoir une vue d'ensemble complète des transactions et des relations clients dans le système.

Concernant, les données qui doit être enregistrées pour un Deal. Ceux-ci sont :

- le nom du client,
- la position,
- le rate auquel sera facturé le collaborateur
- les dates du contrat (date de début et fin).
- etc.

Enfin, un Deal est à encoder pour chaque client, car cela permet de créer une entité distincte par client et par collaborateur.

3.3.3. *Testing*

Premièrement, il est important de préciser que Zoho n'a pas d'environnement test, de ce fait des tests d'acceptation ont été réalisés directement dans l'environnement de production. Ces

tests ont pour but de garantir que le système satisfait parfaitement aux exigences qui ont été définies. Comme il a été formulé dans la méthodologie, un plan de test qui regroupe toutes les informations importantes à tester a été réalisé pour chaque module. J'ai réalisé le plan de test de CRM²⁰ à l'aide de la structure qui a été exprimée dans cette méthodologie.

Concrètement, pour l'exigence « *As a Daïmo member, I want to manage a lead* » a été divisé en plusieurs cas de test illustré par la figure 27 ainsi que dans les annexes.

Figure 27: Testing Plan « Gestion du Lead »

Test ID	Test Case & Steps	Due Date	Priority Level	Prerequisite	Prerequisite site	Expected Result	Your result	Step status
Test Case 1	As a Daïmo member, I want to create a lead							
Step 1.1	je crée un lead dans Zoho l	02/05/2023	High	Le bouton "Create lead" doit être disponible. Les champs suivants doivent être obligatoire lors de la création de l'offre : daïmo member & position. Les champs suivants doivent être optionnel lors de la création de l'offre : final client, intermediary, rate, daïmo spoc, comment for spoc and contact	Yes	Une nouvelle page doit s'ouvrir avec les différents champs à remplir	Lorsque je clique sur "Create Lead" une page s'ouvre avec l'ensemble des champs qui ont été configuré	Passed
Step 1.2	J'enregistre le lead pour qu'il soit effectif	02/05/2023	High			Un nouveau lead doit être créé et il doit contenir toutes les informations que j'ai entrée lors de la création du lead	Lorsque je clique sur "save" un nouveau lead est créé avec l'ensemble des informations que j'ai enregistré lors de la création du lead	Passed

Ces cas de test ont ensuite été rassemblés en différentes petites actions telles que :

- ☐ **Action 1 :** en tant que membre de Daïmo, je peux créer un Lead dans Zoho CRM. Cette action a été testée et validée, car les résultats attendus ont été obtenus. À savoir que lorsqu'un membre de Daïmo clique sur "Create Lead" une page s'ouvre avec l'ensemble des champs qui ont été adapté et configurés.
- ☐ **Action 2 :** j'ai la possibilité d'enregistrer le Lead pour qu'il soit disponible à tous. On peut remarquer que celle-ci a également été validée. En effet, lorsqu'un membre de Daïmo clique sur "save" un nouveau lead est créé avec l'ensemble des informations enregistrées lors de la création et sont disponibles à l'ensemble des membres de Daïmo.

En conclusion, dans le but de répondre aux différentes exigences qui ont été définies, quelques ajustements ont été nécessaires pour l'implémentation chez Daïmo. Plus particulièrement, ces adaptations ont été réalisées dans la gestion des leads, en commençant par le champ d'application des leads, dont la définition, et en passant par le processus qui doit être suivi pour le convertir en Deal. Dans ce but, un blueprint a été redéfini avec des statuts en accord avec la structure de Daïmo. De même, ces ajustements ont également été appliqués à la gestion des Deals. L'objectif de ces ajustements est de permettre à Daïmo de profiter pleinement de toutes les fonctionnalités de Zoho, tout en maintenant ses propres méthodes et processus de travail en harmonie avec sa structure organisationnelle horizontale.

Il est important de préciser que le module CRM est toujours en cours d'implémentation. Il n'était donc pas possible d'aborder les autres notions de CRM dans cette partie.

²⁰ Annexe 9 : Testing Plan « Gestion du Lead »

Module : Zoho People

Nous passons ensuite au prochain module qui est Zoho People dans le but de rapporter les configurations qui ont été faites pour l'axe HR.

Tout d'abord, Zoho People est un module de gestion des ressources humaines, compris dans Zoho One. Ce module a été conçu pour centraliser les données liées aux employés. Il offre de nombreuses fonctionnalités telles que : la gestion des employés, notamment la gestion des congés, la gestion des fiches de signalisation, etc.

En ce qui concerne l'axe HR, les exigences ont été réparties en 4 cas différents²¹ :

- Business Case Requirements for Use Case 1 Recruiting
- Business Case Requirements for Use Case 2 Onboarding
- Business Case Requirements for Use Case 3 Leave
- Business Case Requirements for Use Case 4 Payroll

Le premier besoin identifié²² était la possibilité de configurer différents types d'absences (use Case 3 : Leave) . Ce qui inclut la possibilité d'ajouter, modifier et supprimer une absence encodée sur Zoho Peole. En raison de sa structure horizontale, où il n'y a pas de hiérarchie stricte, les collaborateurs de Daïmo ont la liberté d'encoder leurs jours de congé dans Zoho sans qu'une validation ne soit requise.

De plus, tout comme dans CRM, nous allons maintenant passer en revue **les besoins spécifiques qui ont nécessité des adaptations** pour correspondre à la structure de Daïmo.

3.3.4. Configuration des jours de congés

Chaque collaborateur chez Daïmo sera amené à utiliser Zoho People. En conséquence, les configurations ont débuté par l'établissement d'un statut pour chacun d'eux, car le statut a un impact sur les types de congés disponibles. De ce fait, différents statuts et types de congés ont été définis chez Daïmo. Tels que les employés, les freelances et les stagiaires.

Abordons maintenant les types de congés. En dehors des congés légaux, tels que les congés de maladie, les congés annuels, les congés de maternité, les congés de paternité, etc., Daïmo dispose également de congés spécifiques. Parmi eux, on peut citer les RTT, les congés injustifiés et les congés occasionnels. Ils reflètent les besoins de Daïmo et la particularité de sa structure. Grâce à la flexibilité de Zoho, la configuration de plusieurs types de congés s'est avérée possible.

²¹ Annexe 13 : HR Requirement

²² Annexe 13 : HR Requirement

Tout d'abord, les RTT²³ sont spécifiques à Daïmo en raison de la durée de travail prévue pour les collaborateurs, fixée à 40 heures, alors que la commission paritaire prévoit 38 heures. Par conséquent, les consultants de Daïmo bénéficient de quelques jours de repos compensatoires. En ce qui concerne leur configuration, Zoho People a été paramétré de manière à accorder un jour de RTT par mois aux collaborateurs qui y ont droit. Dans le cas où, les jours de congé ne sont pas pris à la fin de l'année civile, les employés peuvent reporter un maximum de 5 jours (tous types de congés confondus sauf les congés de maternité/paternité) sur l'année suivante.

Puis vient, les congés de type "Unjustified Leave", bien qu'il s'agisse d'un type de congé propre à Daïmo, Zoho a également pu répondre parfaitement à ce besoin. En effet, il existe une règle qui a été configurée²⁴, qui permet de remettre le compteur à zéro à la fin de chaque trimestre, et d'ajouter un jour au début du trimestre suivant. Tout simplement parce que les employés ont droit à un jour de congé non justifié par trimestre.

Ensuite, il y a les autres types de congés légaux tels que les congés de maladie, les congés occasionnels, les congés de maternité, les congés de paternité et les "Youth Leave" (congés pour les jeunes). Afin de configurer ces derniers, il n'était pas nécessaire d'avoir des compteurs de congés de base dans la mesure où la structure de Zoho nécessite une configuration différente. De fait, dans Zoho, ces types de congés sont catalogués comme des congés de type "Leave Grant" (octroi de congés). Pour avoir la possibilité de joindre des pièces justificatives. Le processus est le suivant : le consultant soumet sa demande via l'onglet " Leave Grant ", puis y joint sa pièce justificative. Par exemple, pour un congé de maladie, il joint son certificat médical. De par sa flexibilité, Zoho a également facilité la mise en place de ce type de congé. Tout en gardant sa structure d'octroi de congé qui a permis de répondre aux besoins de Daïmo.

Toujours au niveau légal, nous avons les jours fériés. Ceux-ci étaient importants pour que Zoho ne comptabilise pas les jours fériés dans le cas où ils sont inclus dans les congés pris par les collaborateurs. Pour cela, Zoho exige l'encodage manuel des jours fériés à chaque début d'année. Par conséquent, le HR Manager a encodé tous les jours fériés dans l'onglet « Holidays » ce qui permet de ne pas comptabiliser ces jours-là lorsque par exemple une semaine de congé encodée englobe un jour férié. Cela permet également à ce que ces jours s'affichent sur le calendrier et soient visibles dans Zoho Project. Cela soulève également une autre notion que nous avons abordée précédemment, à savoir l'intégration entre Zoho People et Zoho Projects. Pour rappel, cette intégration vise à faciliter la gestion de projets et le suivi du temps passé sur chaque projet. En intégrant ces deux outils, il devient plus facile pour les collaborateurs de saisir leur temps de travail et de suivre les heures consacrées à chaque projet spécifique.

Dans ce même cadre vient les Public Holiday Replacement. Tout comme les jours fériés, Zoho ne permet aucune automatisation pour ce type de congé. En d'autres termes, il n'est pas possible de mettre à jour le compteur à une date précise (pour que le jour soit disponible une

²³ Annexe 11 : RTT configuration

²⁴ Annexe 10 : Unjustified Leave configuration

fois que le jour férié est passé et pas avant). Par conséquent, il était donc nécessaire de trouver une solution à ce besoin, celui-ci était qu'en début d'année, le HR Manager effectue les ajustements nécessaires pour mettre à jour les compteurs de congés dans Zoho.

Comme on peut le constater, la mise en place de certains besoins a pu être simplifiée en utilisant des fonctionnalités déjà existantes dans Zoho, permettant ainsi une gestion plus efficace, automatisée ou manuelle. Cependant, pour d'autres besoins qui nécessitaient des processus plus spécifiques propres à Daïmo, une analyse approfondie a été nécessaire pour trouver des solutions adaptées.

C'est été le cas pour le besoin en matière d'attribution d'horaires qui a nécessité une attention particulière. En effet, ce besoin a été ressenti, car chez Daïmo, un employé travaille selon un horaire de type 9/10. Cela signifie qu'il doit travailler 9 jours sur 10 sur une période de deux semaines, avec un congé chaque mercredi après-midi. Cette configuration spécifique était essentielle pour respecter les normes de travail de Daïmo.

De nombreuses recherches ont été entreprises pour trouver une solution automatisée à ce besoin dans Zoho People. Cependant, il est apparu que la configuration standard ne permettait pas une telle adaptation. Il était donc nécessaire de trouver une solution alternative pour répondre à cette exigence spécifique de Daïmo.

La solution trouvée a été de créer un type de congé spécifique dans Zoho People. Ainsi, le consultant Daïmo doit prendre congé chaque mercredi après-midi.

Toutefois, il est important de préciser que bien que cette solution soit automatisée dans le sens où un type de congé est créé dans Zoho People, elle reste cependant manuelle, car il est nécessaire que le consultant Daïmo prenne manuellement congé chaque mercredi après-midi. Par conséquent, cela peut entraîner des erreurs ou des oublis de sa part, ce qui peut affecter la précision des rapports et des suivis de congés. De plus, il s'agit également d'une limitation dans Zoho concernant les entreprises aux besoins spécifiques. En conséquence, il s'agit d'une solution alternative qui peut toutefois ne pas être la solution la plus optimale.

3.3.5. *Testing*

Tout comme le module CRM, toutes les configurations qui ont été réalisées ont été testées dans le but d'assurer leurs qualités. De plus, les cas de test ont également été rassemblés en petite action tel que :

- ❑ **Action 1** : En tant qu'employé, je me connecte et je peux consulter les types de congé disponible sur la plateforme. Cette action a été testée et validée puisque dans Zoho people, dans la section pour encoder les congés, on a une vue sur tous les types de congé encodé dans le système comme il a été illustré dans la phase de conception.

- ❑ **Action 2 :** « J'ai la possibilité de consulter le solde de congé ». En effet, toujours dans cette même section, on a une vue sur les soldes des congés disponibles et déjà réservés. Par conséquent, cette action a été validée
- ❑ **Action 3 & 4 :** « Je peux encoder des jours de congé et mon solde se mettra automatiquement à jour ». Ces deux actions ont été validées également.

Pour conclure ce point, l'implémentation de People a permis de configurer différents statuts et types de congés, en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Cependant, malgré la flexibilité de l'outil, certaines limitations et contraintes ont été identifiées lors de la configuration. Un exemple de cette limitation est la gestion d'un horaire spécifique chez Daïmo, ou encore l'automatisation des types de congé « Public Holiday Replacement », ou « Holidays ». Malgré ces quelques points, du côté de HR, tous les besoins du Q1 ont été satisfaits grâce aux solutions ou alternatives trouvées. Aucun autre besoin n'a été identifié pour lequel une solution adéquate n'a pas été trouvée.

Module : Zoho Project

Abordons à présent le dernier module a été mis en œuvre, le module Zoho Projet, afin de répondre aux exigences de l'axe de Coordination globale.

i. Analyser les besoins métiers de l'axe global Coordination

Ce projet a démarré par une analyse approfondie des différents processus impliqués dans l'axe global Coordination, dans le but de déterminer les besoins requis . Les principales thématiques des Users Stories qui ont été retenus pour cet axe sont les suivants :

- **Migration Planner :** cette thématique regroupera l'ensemble des Users Stories qui ont pour but d'assurer une bonne gestion de la migration des données du logiciel Planner, en assurant une transition complète et une intégrité des données migrées.
- **Optimisation Planner :** celle-ci regroupe celles qui ont pour but d'optimiser l'outil Planner en prenant compte des fonctionnalités manquantes dans Planner et en s'assurant qu'elles sont présentes dans Zoho.
- **Innovation Funnel :** cette fonctionnalité permettra de suivre le cycle de vie des projets chez Daïmo, à savoir de leur idéation, passant par leur conception initiale jusqu'à leur lancement, en veillant à ce que les étapes de développement soient respectées.
- **Service Desk Tool :** Celle-ci a pour but d'assurer une bonne gestion des demandes, Ticketing et s'assurer, que ceux-ci seront répondus rapidement et efficacement.
- **Time Tracking :** enfin celle-ci assure la gestion de temps sur les différentes tâches, de manière à mieux comprendre comment le temps est utilisé et comment les optimiser les pour une utilisation plus efficace.

Une fois les thématiques élaborées, elles ont été priorisées en suivant l'échelle Moscow. ²⁵

²⁵ Annexe 17 : Priorisation Users Stories Global Coordination

Commençons par la thématique migration et optimisation de Planner. Celles-ci font référence à la possibilité d'avoir dans Zoho les mêmes fonctionnalités de base qui sont présentes dans Planner telles que le fait de créer un projet, d'assigner ce projet à un axe, d'ajouter une description de projet, créer une tâche etc...

Avant de continuer, précisons que chez Daïmo il existe deux particularités. La première concerne les projets qui seront créés dans Zoho Project. Ceux-ci peuvent être des projets externes liés à des clients, des projets internes ou encore des tâches de Run lié à un axe. Ce qui nous amène à la deuxième particularité qui est que chez Daïmo, un collaborateur consacre du temps en top off.

Ensuite, pour la gestion de ces projets, les besoins définis dans le cadre de la Coordination globale comprennent trois types d'utilisateurs principaux : un Project Lead, un Team Lead et un Team member. Pour ces acteurs clés, les besoins à atteindre ont été décrits et modélisés au format BPMN afin de garantir une meilleure compréhension. Parmi ces rôles, nous retrouvons :

Acteur: Project Lead²⁶

Par définition, un projet Lead est responsable d'un projet. Il est responsable du planning du projet, de la communication ...

Le cycle de vie des projets défini dans l'axe " Innovation Funnel " prévoit la sélection d'un Project Lead pour chaque projet, d'un Team Lead avec des rôles et des responsabilités clairement définis pour chacun et d'une Team member.

En outre, le chef de projet doit pouvoir suivre l'avancement de chaque tâche, détecter les retards ou les problèmes et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Acteur: Team Lead²⁷

Un Team Lead quant à lui est responsable de la supervision quotidienne des collaborateurs dans le cadre des activités liées à des axes. Dans notre cas, il s'agit également du chef de projet.

3.3.6. Créer un projet

Dans Zoho, pour créer un projet, il y a 3 notions à prendre en compte :

- Choix du layout
- Gestion du budget

²⁶ Annexe 21: Project Lead

²⁷ Annexe 22 : Processus BPMN to Be

- Encodage du temps

3.3.6.1. *Choix des layouts*

Comme nous l'avons mentionné ci-dessous, un point important chez Daïmo est de faire la différence entre les types de projets, pour cela, la solution a été assez simple. Il correspond au fait de créer un layout "Run", pour les tâches *Run*, un *Internal Project Layout* qui reprendra tous les projets interne à Daïmo et un *Client Project Layout*, comme son nom l'indique, il correspond aux projets des clients.

De manière générale, Internal Project Layout se compose de champs obligatoires et optionnels. Comme champs obligatoires nous avons :

- ☐ **Titre du projet** : correspond au titre qui sera attribué aux projets
- ☐ **Owner** : correspond au "Project Lead". Il est rempli automatiquement par la personne qui émet l'action pour créer le projet. Toutefois, dans le cas où, il ne s'agit pas du chef de projet, il peut être modifié.
- ☐ **Team Members** : correspond à l'équipe de projet.
- ☐ **Phase** : Les phases font référence au cycle de vie d'un projet Daïmo qui a été défini durant le processus d'innovation Funnel. Ces phases sont les suivantes : Ideation, Initialization, Execution et Finalization. Ce champ est obligatoire et doit être complété à chaque création d'un nouveau projet ou Task Force.

Dans les champs facultatifs, on retrouve les champs :

- ☐ **Date de début et date de fin** : la date de début et de fin du projet
- ☐ **Description** : permet de donner plus de détail aux projets
- ☐ **Groupe Name** : le champ Groupe Name permet d'organiser les différents projets.
- ☐ **Budget** : Le champ budget est quant à lui un champ optionnel à compléter en cas de nécessité. En effet, il permet de suivre en temps réel le budget et le coût de chacun des projets dans le but de faciliter les prises de décisions.

Le contenu varie en fonction du layout sélectionné. Par exemple, la différence que l'on peut observer entre un Internal Project Layout et Client Project Layout est la présence du champ « Client Name » pour le Client Project Layout. Quant au layout "Run", elle comprend également un axe permettant de déterminer pour quel axe on souhaiterait faire du Run. Encore une fois, la flexibilité de Zoho a permis de trouver une solution à ce besoin spécifique à Daïmo.

3.3.7. *Configuration des Time log et Gestion du budget*

Enfin, Zoho doit assurer une bonne gestion du Time Tracking, que ce soit pour les projets internes ou externes. La catégorie "Time Tracking" est considérée comme un élément essentiel

pour Daïmo, car cela permet la facturation pour les projets internes, cela permet de suivre les coûts.

De plus, ce point soulève un défi important pour Daïmo, car il révèle une autre limitation du logiciel de Zoho. Le Time Tracking concerne la nécessité pour une équipe de projet d'enregistrer le temps passé sur le Bench, en Top off ou en Off Client Projet²⁸. L'objectif est d'établir un lien avec la facturation dans Zoho, car cela détermine la manière dont les clients seront facturés.

Cependant, malgré l'importance de ce besoin, Zoho ne propose pas de solution claire et adaptée pour gérer cette particularité chez Daïmo. En conséquence, la partie budget reste floue et incertaine pour l'entreprise. Actuellement, il est difficile de suivre précisément les coûts associés à chaque projet, en particulier lorsqu'il s'agit de gérer les différents types de temps tels que le Bench, le Top off ou l'Off Client Projet. Cette lacune dans la fonctionnalité de Zoho crée une véritable frustration pour Daïmo, qui se retrouve confronté à ce blocage pour établir des prévisions budgétaires précises et effectuer un suivi financier rigoureux.

Pour remédier à cette lacune de Zoho, une solution temporaire a été identifiée et mise en place. Un champ supplémentaire²⁹ appelé "Type Log" a été ajouté à l'écran individuel de saisie du temps. Ainsi, lorsqu'un consultant enregistre son temps, il peut sélectionner le type de temps correspondant (Bench, Top off ou Off Client Projet). Cependant, il convient de noter que l'impact de ce champ sur la facturation n'a pas été vérifié, car Zoho Finance n'a pas encore été implémentée. Par conséquent, il reste difficile de déterminer si cette solution est adéquate et si elle permettra une gestion précise de la facturation.

Ensuite, la configuration des feuilles de temps (Timesheets) a été réalisée. Cela a nécessité plusieurs paramétrages dans Zoho Project afin de répondre à un besoin crucial : empêcher les collaborateurs d'enregistrer du temps sur une journée de congé. À cet égard, l'intégration entre Zoho People et Zoho Project a joué un rôle important. À la différence du besoin précédent, Zoho a offert ici la possibilité de mettre en place des restrictions lors de la saisie du temps, afin de garantir une prise en compte précise des jours de congé dans Zoho Project. Ainsi, les collaborateurs ne peuvent pas enregistrer de temps de travail pendant leurs congés, assurant ainsi une représentation fidèle du temps réellement travaillé. Cette fonctionnalité permet d'améliorer la précision des données et de maintenir une gestion rigoureuse des projets au sein de l'entreprise.

²⁸ Définit dans le glossaire

²⁹ Annexe 25: Log Type

3.4. Phase de test

Dans ce volet de test, des tests d'acceptation ont également été effectués pour valider l'outil en fonction de critères qui sont les exigences définies.

Figure 28 : Testing plan Global Coordination

Test ID	Test Case & Steps	Due Date	Priority Level	Prerequisite	Prerequisite OK?	Expected Result	Your result	Step status	Comments	Test date	Tester name	Test Case Status
Test Case 1	GC – T1 : As a member of the global coordination team, I want to be able to track the time on internal project											
Step 1.1	Je me connecte en tant qu'employé (Team Leader) et j'ai la possibilité de créer des projets	28/02/2023	High	NO		J'ai un bouton qui me permet de créer des projets	On a un bouton créer un nouveau projet	Passed		24/02/2023	MADI	
Step 1.2	Je me connecte en tant que employé (Project Manager), et j'ai la possibilité de créer des projets	28/02/2023	High	NO		J'ai un bouton qui me permet de créer des projets	On a un bouton créer un nouveau projet	Passed		24/02/2023	MADI	
Step 1.3	J'ai la possibilité de créer une roadmap de mon projet	28/02/2023	High	NO		Je peux avoir une vue globale de tout mes projets	Il y a une fonctionnalité qui rend possible d'avoir une vision globale de tous les projets créés.	Passed		24/02/2023	MADI	
Step 1.4	Je peux associer à mon projet une due date, une tâche	28/02/2023	High	NO		Je grâce à un bouton indiquer la due date ou associer une tâche au projet	Un champ est disponible et sur ce champ la due date peut être ajoutée ainsi qu'une tâche	Passed		24/02/2023	MADI	
Step 1.5	Je peux distinguer les projets, les run et les task force	28/02/2023	High	NO		Un champs doit être disponible pour me permettre de faire la distinction	On peut indiquer la différence en associant un groupe au projet	Passed		24/02/2023	MADI	
Step 1.6	Lorsqu'il s'agit d'un Run, Je peux indiquer quel axe est associé à ce Run	28/02/2023	High	NO		Un champ nous permet de sélectionner entre les axes de Daïmo	Un champs est disponible pour indiquer l'axe associé	Passed		24/02/2023	MADI	Passed

Source : construit par les équipes de projet de Daïmo

La figure 28 représente le plan de test qui a été réalisé par les membres de Daïmo. En effet, la structure de ce document est identique aux modules précédents. Les tests de cas ont été rassemblés en petite action tels que :

- ❑ **Action 1 et 2 :** En tant que Team Leader ou Project Manager, j'ai la possibilité de me connecter sur Zoho et de créer des projets. Cette action a été testée et validée puisque sur Zoho, il est tout fait possible de créer des projets et cela pour n'importe quel statut. En effet, les résultats attendus ont été obtenus.
- ❑ **Action 3 & 4 :** Pour chacun des projets créés, il y a une possibilité d'ajouter une due date sur les projets et ainsi donc créer une roadmap. On peut remarquer que celle-ci a également été validée puisqu'elle est en vert.
- ❑ **Action 5 :** Pour chacun des projets, il est possible d'associer des sous-tâches. On remarque également que cette fonctionnalité a été validée puisqu'elle est en vert, car les résultats attendus ont été obtenus.

Pour conclure, ce module nous a également permis de vérifier la flexibilité de Zoho avec l'entreprise horizontale qui est Daïmo. De nombreux besoins ont été parfaitement mis en place dans Zoho Project. Toutefois, certains besoins ne sont toujours pas couverts et nécessitent plus d'investigation tels que le type de temps encodé en lien avec la facturation qui est le principal challenge dans Zoho Project.

3.4. Démonstration de l'outil (Zoho CRM, Project & People)

Dans cette partie, nous allons procéder à une démonstration de l'ensemble des configurations qui ont été faites dans Zoho. Nous allons partir d'un cas concret amenant un collaborateur Daïmo à passer par chaque étape qui a été expliqué ci-dessous.

Cas: Jonathan travaille comme consultant pour l'entreprise Daïmo qui a récemment implémenté l'outil Zoho pour la gestion des ventes, des ressources humaines et des projets. Un jour, il sur une offre sur LinkedIn et décide d'y postuler en envoyant son CV.

1. Enregistrement du Lead (offre) dans Zoho CRM :

Jonathan se connecte à Zoho CRM et crée un Lead en remplissant toutes les informations pertinentes. Il saisit le nom de l'entreprise, la position, le rate suggérer, le nom d'un responsable de l'axe Sales & Delivery pour le suivi ainsi que toutes les autres informations pertinentes. Le statut de son offre sera "New".

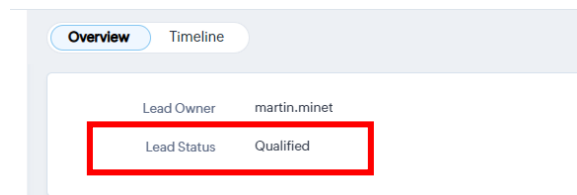
Figure 29 : Champs dans Zoho CRM

The screenshot displays a Zoho CRM Lead record. At the top, the 'Current State' is set to 'New', which is highlighted with a red rectangle. Below this, there are buttons for 'Final client no interested' and 'Final client interested'. A notification states: 'No feedback from client will be executed automatically on Jun 9, 2023 07:43 PM'. The 'Lead Owner' is 'martin.minet', with fields for 'Email' (empty), 'Phone' (003223201257), and 'Lead Status' (New). A 'Hide Details' button is present. The 'Lead Information' section includes: Lead Status (New), Lead Type (Consultant), Who is applying? (martin.minet), Company (Fedex), Intermediary (Vivid), Position (empty), and Lead Owner (martin.minet). The 'Lead Details' section includes: Lead Name (Data analysis at Fedex), Lead Source (empty), Currency (EUR), Rate suggested (€ 700.00), Created By (Marlyatou Diallo, Mon, 27 Mar 2023 02:17 PM), and Contact Name (empty).

Source : Zoho CRM

1 semaine après, Jonathan reçoit un retour positif du client. Dès lors, il va changer le statut en "Qualified".

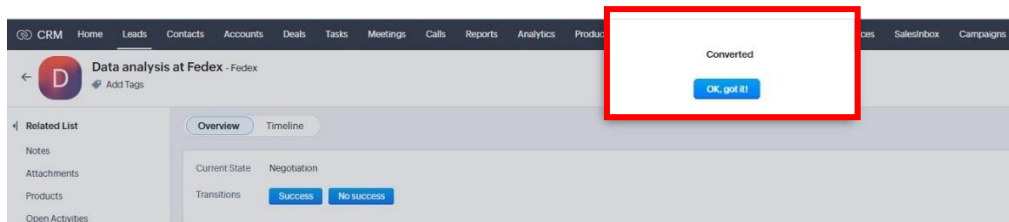
Figure 30 : Champs dans Zoho CRM



Source : Zoho CRM

Dès lors, le Spoc qu'il a inscrit dans le lead sera averti et celui-ci sera amené à convertir le Lead en Deal. En échangeant ainsi les données encodées dans le Lead avec le nouveau Deal créé.

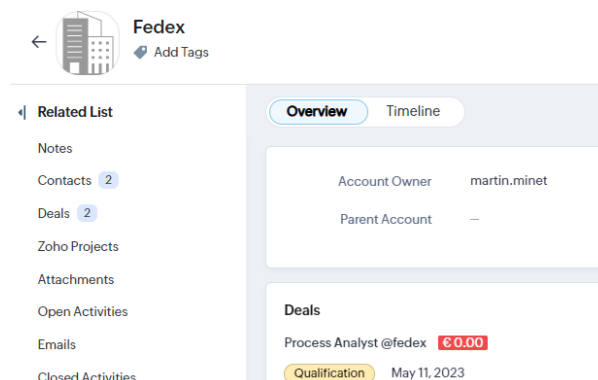
Figure 31 : Champs dans Zoho CRM



Source : Zoho CRM

Sera automatiquement créé un Account lié à ce Deal avec les informations du client encodé et ainsi de suite.

Figure 32 : Champs dans Zoho CRM



Source : Zoho CRM

2. Planification des congés dans Zoho People.

Jonathan doit maintenant planifier ses jours de congé pour les mois à venir. Pour ce faire, il se connecte à Zoho People et sélectionne l'option "Leave Tracker".

Figure 33: Champs dans Zoho CRM

As of 15-May-2023	Day(s)
Available balance	10
Currently booked	4
Balance after booked leave	5

As of 31-Dec-2023	Day(s)
Estimated balance	0

Source :Zoho People.

Il saisit les dates de début et de fin de ses congés. Une fois l'information saisie, le système soustrait automatiquement les jours de congé du solde de Jonathan. Comme il est illustré par la figure 31

3. Créer un projet pour le client dans Zoho Project :

Jonathan doit maintenant créer un projet dans Zoho project. Pour créer un projet, Jonathan doit se rendre sur Zoho project et cliquer sur "Projects". Dans la barre de navigation au-dessus.

Figure 34 : Créer un projet

Hide Sidebar

Home

Feed

Discuss

Reports

Calendar

Projects

Work Overview

Select Project

Source : Zoho Project

Lorsqu'il clique sur « Projects », une page s'affiche et celle-ci comprend la liste complète des projets qui ont déjà été créés chez Daïmo. Jonathan doit cliquer ensuite sur le bouton "New Project" en haut à droite de l'écran. Également illustré par la figure 32. Une page s'affiche sur laquelle, Jonathan doit sélectionner, le type de layout qui dans notre cas est "Client Project Layout".

- ❑ Ensuite, en fonction du type de layout sélectionné, il faudra compléter les informations telles qu'il a été répertorié dans le point **3.4.1. Configuration des layouts.**

Figure 35 : Choix du Layout

The screenshot shows the 'Edit Project Details' form in Zoho Project. The 'Client Project Layout' is selected in the top right corner. The form contains the following fields:

- Project Title ***: Data analysis at fedex
- Task & Issue Prefix ***: DA1
- Status**: Active
- Owner**: Marliyatou Diallo
- Start Date**: 05-02-2023
- End Date**: 04-02-2025
- ☐ **Make this a strict project**

Source : Zoho Project

Figure 36: Choix du Layout

The screenshot shows the 'Edit Project Details' form in Zoho Project. The 'Client Project Layout' is selected in the top right corner. The form contains the following fields:

- Project Type ***: External
- Client Information**:
 - Client Name ***: Fedex - Fedex
- Team Member**:
 - Team Member ***: Marliyatou Diallo
- Budget**:
 - Currency**: EUR- Euro
 - Budget Type**: None
- Billing Method**: Based on Staff Hours

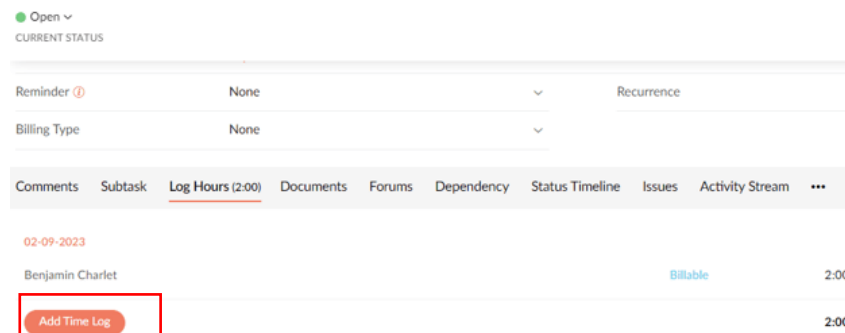
A note at the bottom right states: "Bill customers based on their user rates."

Source : Zoho Project

4. Encoder du temps sur le projet

Jonathan doit maintenant encoder du temps sur le projet en cours. Sur le projet, il clique sur la tâche sur laquelle on veut logger du temps puis sur « Log Hours ».

Figure 37: Log Time



Source: Zoho Project

- Il clique sur "Add Time Log" pour créer une nouvelle entrée de temps.

Il termine en cliquant sur "Save" pour enregistrer l'information entrée. En conclusion avec Zoho, Jonathan a pu facilement enregistrer des offres, gérer ses congés et encoder son temps sur les projets en cours.

3.5. Formations des collaborateurs

En ce qui concerne les formations, la décision a été de réaliser des formations uniquement pour HR et Global coordination puisque CRM n'est pas terminé. De ce fait, dans cette partie, nous allons aborder la formation réalisée pour les deux axes, car elles ont été données au même moment. De nombreuses activités ont été réalisées dans le cadre de cette formation.

Premièrement, un user guide et Admin guide ont été rédigés pour chacun des axes. Autant pour l'axe HR que pour Global Coordination :

- **Le User Guide d'HR**, reprend toutes les fonctionnalités disponibles dans Zoho People. À savoir :
 - Comment visualiser mes informations personnelles ainsi que celles de mes collaborateurs.
 - Comment encoder mes jours de congés.
- **Le User Guide pour Global Coordination** couvre les fonctionnalités disponibles dans Zoho Projects à savoir :
 - Comment créer un projet.
 - Comment créer une tâche.

- Comment encoder un budget .
- Comment encoder du temps.

Ensuite, en tant que responsable de la formation pour Zoho Projects, j'ai eu la responsabilité de former les collaborateurs à l'utilisation de Zoho Project. Pendant cette formation, j'ai pris le temps d'expliquer toutes les fonctionnalités possibles dans Zoho Project.

En fin de compte, cette formation et les Users guides sont essentiels pour l'utilisation efficace des logiciels complexes tels que Zoho People et Zoho Project. Ils fournissent des instructions claires et détaillées sur les fonctionnalités des logiciels, ce qui peut aider les employés à comprendre comment utiliser les outils de manière efficace.

À la fin de cette formation, il a été communiqué aux collaborateurs qu'ils peuvent directement commencer à encoder leurs temps de travail et jours de congé sur Zoho et abandonner les anciens logiciels qui étaient utilisés.

3.6. Mise en production

Pour la mise en production pour Zoho People et Zoho Project, quelques étapes supplémentaires ont été nécessaires.

Pour Zoho Project, puisque je suis responsable de l'implémentation, j'ai créé l'ensemble des projets internes de Daïmo sur la plateforme et les a assignés à leurs chefs de projet respectifs. De cette manière, ces derniers ont pu visualiser facilement l'état d'avancement de leurs projets et gérer les tâches de leurs équipes.

En ce qui concerne Zoho HR, l'équipe HR a encodé les congés des employés et a rempli leurs fiches signalétiques, permettant ainsi aux collaborateurs d'avoir accès à toutes les informations nécessaires.

Enfin, pour garantir un suivi continu de l'utilisation de ces outils, un canal sur Teams a été mis en place permettant ainsi aux collaborateurs de contacter facilement l'équipe d'implémentation en cas de problèmes ou de questions.

Comme nous l'avons vu, cette mise en production de Zoho Project et People permettra à Daïmo de bénéficier d'outils performants pour la gestion de ses projets et HR.

Chapitre 4 : Contribution

4. Compte rendu de l'étude de cas

À la suite des analyses qui ont été faites dans ce mémoire, il convient donc ici de procéder à une prise de recul par rapport à ce que le logiciel Zoho a pu apporter à Daïmo. Dans cette optique, nous commencerons par faire une analyse critique des résultats obtenus tout au long de cette période d'implémentation en passant en revue toutes les étapes que les équipes de Daïmo ont franchies. En tenant compte des facteurs clés de succès qui ont été définis dans la partie théorique. Étant la personne qui a mis en œuvre la plupart des fonctionnalités, je suis tout à fait en mesure d'aborder les difficultés rencontrées dans la réalisation du projet et de formuler mon opinion en ce qui concerne la formation de "business analyst" et les compétences que j'ai acquises.

4.1. Analyse critique des résultats

Comme nous l'avons souligné, Zoho a su satisfaire de nombreux besoins exprimés par l'équipe du Daïmo. En effet, en raison de l'intégration qui a été faite entre les différents modules, il a été possible de faire correspondre plus ou moins l'outil à la stratégie de Daïmo. Malgré les quelques blocages qui ont été rencontrés lors de l'implémentation de certains d'entre eux.

Tout d'abord, le développement du projet Zoho ne représente que 40 % de l'ensemble du projet. La raison en est que le contenu de ce mémoire ne couvre que trois des sept axes. Il faut également noter que seuls deux de ces axes sont actuellement en production.

Par ailleurs, du fait de la structure très particulière de Daïmo, cette implémentation n'a pas toujours été simple. Nous analyserons ci-dessous toutes les étapes de cette implantation sur base des facteurs clés de succès mentionnés dans la partie théorique (**cf. 2.7.1. Étude des facteurs clés de succès d'une implémentation ERP**) pour une bonne réussite du projet.

Dans le but d'apporter plus de clarté à cette analyse, nous allons classer ces facteurs clés de succès en plusieurs catégories.

Tableau 04 : Catégorisation des facteurs clés de succès

Catégories	Facteurs clés de succès
Gouvernance et leadership	<ul style="list-style-type: none">- Implication et soutien de la direction générale- Mise en place du budget nécessaire pour le projet

	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une communication transparente avec les équipes.
Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projet - Gestion des tests - Gestion des coûts - Gestion des ressources - Gestion des équipes de projet
Gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> - Précision des données - Gestion informatique des données - Mise en place des mesures de préventions pour prévenir la mauvaise compréhension des données.
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des utilisateurs - Satisfaction des utilisateurs

Source : construit sur base de la revue littéraire

❑ **Gestion de projet**

Intéressons-nous tout d'abord au deuxième facteur clé de succès, celui de la gestion de projet. En raison de la structure et de la taille de Daïmo, les équipes de projet constituées sont de petite taille. Selon mes observations, cela constitue à la fois un avantage et une faiblesse pour elle. Un avantage, car ces petites équipes ont permis de renforcer la communication et la transparence entre elles, ce qui, pour rappel, va de pair avec la structure que prône Daïmo. Une faiblesse, car les équipes de Daïmo travaillent essentiellement en top off, et sont très impliquées dans les missions de leurs clients. Ainsi, des équipes plus grandes, ayant plus de disponibilité, auraient pu favoriser une plus grande implication et des moyens plus importants, et donc des progrès plus rapides.

Dans un second temps, examinons les phases importantes du processus de gestion de projet. Pour rappel, celles-ci sont au nombre de cinq : Conception, Planification, Exécution, Contrôle et Achèvement.

- **Conception**

Durant la conception du projet Zoho, une équipe de pilotage a été mise en place pour encadrer le processus d'implémentation de l'ERP. Afin de garantir la réussite du projet, celle-ci a organisé de nombreuses réunions pour présenter les objectifs généraux du projet, les résultats des recherches, à tous les intervenants qui représentent bien sûr l'ensemble des membres de Daïmo.

Ensuite, le choix de l'ERP a été effectué après une analyse approfondie de plusieurs outils et de leurs coûts respectifs. Néanmoins, cette analyse ne comprend pas l'analyse des risques liés à ces outils ni les risques généraux liés au projet. Ce qui rend cette phase de conception incomplète.

Il convient par ailleurs de noter que l'ensemble des activités de recherche, d'analyse et d'objectifs ont été documentés tout au long du projet. Ainsi, l'équipe de pilotage a rédigé une documentation complète qui a été transmise à l'ensemble des parties prenantes. C

- Planification

Rétrospectivement, il est clair que la phase de planification de Daïmo n'a pas respecté les principes de gestion de projet. Bien que la portée du projet ait été clairement définie et que les gestionnaires de projet appropriés aient été identifiés, le calendrier et la vue d'ensemble du projet n'ont pas été correctement élaborés. En effet, chaque sous-projet a été planifié sur une période d'un an (Q1 à Q4), ce qui a entraîné un manque de transversalité. À mon avis, ce manque est dû au fait qu'il s'agit principalement d'une société horizontale, les consultants travaillant en plus de leurs heures chez le client. Il est donc très difficile de prévoir la charge de travail et leur disponibilité et comme je l'ai précisé aucune étude n'a été menée pour évaluer cette incertitude, la disponibilité des consultants ainsi que les limites potentielles de cet outil face à une entreprise horizontale. Si cette analyse avait été faite et des mesures prises, certains imprévus auraient pu être évités, comme l'impact sur la disponibilité des employés et leur capacité à gérer le projet simultanément avec leur travail pour le client.

- Exécution

Dans cette perspective, le projet Zoho a nécessité de nombreuses réunions pour s'assurer que tous les collaborateurs étaient en accord avec les différentes étapes mises en place. Cette étape d'exécution a été soigneusement conçue pour définir une équipe de projet pour chacun des domaines impliqués dans le développement de l'ERP, en définissant les rôles et les responsabilités de chacun. Cette démarche a permis de mieux cibler les ressources et de s'assurer que chaque équipe avait un rôle clair dans le projet. Par ailleurs, les membres de Daïmo ont choisi d'implémenter eux-mêmes l'outil, sans faire appel à BrainSolution, le fournisseur de l'outil. Cette décision peut sembler admirable, car elle reflète un désir d'autonomie et d'indépendance. Cependant, elle est risquée. Compte tenu de la faible connaissance de l'outil par les équipes du projet. En conséquence, de nombreuses difficultés ont été rencontrées qui ont conduit l'équipe de projet à revoir le périmètre du projet.

Reprenons l'exemple de HR d'avoir des horaires spécifiques pour chaque employé avec le fait qu'un employé a un horaire de 9/10. Il s'avère que le module People ne permet pas une telle configuration. La solution à ce problème a été de mettre en place un type de congé que le consultant devra prendre tous les mercredis après-midi. Pour l'instant, c'est la solution qui a été adoptée et la portée du projet ne permet pas une analyse critique de la qualité de cette solution. Cependant, nous soulignons ici le fait que Zoho a dû être adapté à la structure particulière de

Daïmo. De plus, bien que la solution ne résout pas réellement le problème initial, à savoir la possibilité de configurer des horaires spécifiques pour chaque employé, elle peut être considérée comme une solution alternative qui nécessite des ajustements et des compromis pour tenir compte des limites de l'outil utilisé. Par conséquent il s'agit d'une solution temporaire plutôt qu'optimale.

Par ailleurs, un autre point concernant l'axe Coordination Globale, concerne le timesheeting. Dans ce cas-ci, il s'agit également d'un besoin pour lequel une solution temporaire a été trouvée, mais aucune qui soit dans le long terme.

De manière générale, bien que des solutions aient été adoptées pour faire face aux besoins immédiats, nous ne devons pas perdre de vue les limites et les implications de cette approche.

- **Maitrise**

La maitrise de ce projet n'a pas été des plus simple pour Daïmo, car comme nous l'avons observé de nombreuses difficultés ont été rencontrées au fur et à mesure de l'avancer. En effet, Daïmo étant une entreprise horizontale par conséquent, elle a des besoins assez spécifiques pour lesquels les ERP traditionnels n'y répondent pas forcément.

Bien que le chef du programme³⁰ ait durant tout le long du projet effectué le suivi des projets, notamment à travers les réunions hebdomadaires avec l'ensemble des équipes de projet. Au cours de ces réunions, les problèmes en suspens ont été examinés et des décisions ont été prises pour y remédier. Ce point sera développé dans la partie Gouvernance. Cependant, en raison de l'absence, d'une roadmap claire et précise du projet, il est difficile pour le responsable du programme d'effectuer un suivi comparatif des activités planifiées et de celles qui ont été réalisées. De plus, ce manque de clarté entraîne des problèmes de délais et de suivi budgétaire.

La cinquième et dernière phase (Terminaison) ne sera pas abordée dans ce mémoire puisque le projet n'a pas encore touché sa fin.

□ **Gouvernance et leadership**

Ce dernier facteur clé de succès est étroitement lié à la maitrise du projet. En effet, comme nous l'avons vu durant tout ce travail que le cas de Daïmo est assez spécial puisqu'il s'agit d'une entreprise horizontale. Ce qui implique donc qu'il n'y a aucune direction générale ou leadership. Il s'agit donc d'un autre challenge pour Daïmo. Toutefois, pour assurer un certain leadership au niveau du projet, Daïmo a mis en place un chef de programme qui est pleinement impliqué dans le projet ainsi qu'un solution owner qui a également une vue transversale. En plus des chefs de projets définis pour chaque. En effet, il est organisé 1 fois par semaine un meeting regroupant les équipes de projets de tous les axes pour donner l'opportunité à chacun de faire le point sur les avancés. En effet, les chefs de projets sont hiérarchiquement au même niveau que les autres collaborateurs. Par conséquent, il n'y a pas d'obstacles à l'échange interne

³⁰ Par programme on entend le coordinateur du projet dans sa globalité

d'informations. Néanmoins, la gouvernance n'a pas été parfaitement maîtrisée. En effet, la coordination de ce projet a été compliquée par le manque de hiérarchie au sein de l'entreprise la roadmap était relativement claire au niveau de chaque sous-projet en effet, elles définissaient les étapes et les besoins spécifiques. Cependant, dès que nous avons essayé d'avoir une visibilité au niveau du programme, il est devenu compliqué de déterminer les besoins à prioriser et surtout comment les ressources étaient allouées entre les différents projets.

Comme j'étais impliqué à 100 % dans cette mise en œuvre, il était parfois difficile de savoir sur quel sous-projet je devais me concentrer en premier. Il est vrai que l'absence d'une hiérarchie claire a rendu difficile la prise de décisions stratégiques. Elle a créé de la confusion et rendu difficile la coordination entre les différents sous-projets, car chacun d'entre eux pouvait avoir ses propres objectifs et priorités, qui étaient parfois en conflit avec ceux des autres.

De plus, cela a eu un impact sur la communication et la collaboration entre les équipes. En l'absence d'une structure de direction. Les décisions importantes pouvaient prendre du temps à être prises ou être contestées, ce qui ralentissait l'avancement général du programme.

❑ Gestion des données

Suite à une observation approfondie de l'implémentation de l'ERP chez Daïmo, il en ressort que la gestion des données internes n'était pas réalisée de manière optimale. En effet, la centralisation des données informatiques est le premier objectif de ce projet, mais on constate que les équipes de projet n'ont pas une vision claire des données échangées entre les différents modules. Il n'y a pas d'architecture définie pour les données échangées entre les modules et la relation qui existe entre ces données.

En outre, aucune structure de données n'a été mise en place, principalement en raison de la méconnaissance de ce que l'architecture Zoho permet en termes de gestion de projet. Malgré cela, Daïmo a préféré passer directement à la mise en œuvre des exigences afin de répondre à son besoin de centralisation de donnée.

❑ Change Management

La formation dispensée aux employés a été un élément crucial de la mise en production de Zoho. Malgré certains obstacles qui doivent encore être examinés plus en profondeur, la formation a été un grand succès. En effet, tous les consultants ont été très réceptifs aux informations qui leur a été présentée, et ils ont participé en posant des questions, ce qui a permis une mise en œuvre plus efficace de Zoho Project et de Zoho HR. De plus, puisqu'ils sont tous des BA avec de l'expérience dans l'utilisation des ERP. Celle-ci a d'autant été plus facile.

Cependant, il est important de noter que la formation ne portait que sur Zoho HR et Zoho Project. Il n'y a donc pas assez de données pour prendre du recul. D'autres formations sont encore nécessaires pour d'autres fonctionnalités de Zoho afin que les employés soient plus à l'aise avec l'ensemble de l'outil.

Malgré cela, on peut la considérer comme complète et exhaustive pour les modules HR. Le module Projet est un module important et compliqué qui nécessitera probablement une formation supplémentaire.

La conclusion que l'on peut tirer de cette analyse critique est qu'en effet, Zoho a pu répondre à de nombreux besoins identifiés par l'équipe de Daïmo, notamment grâce à l'intégration entre les différents modules. Cependant, le projet Zoho n'a atteint qu'un taux de réalisation de 40%, ne couvrant que trois des sept axes. De plus, la gestion de projet de cette implémentation n'a pas été faite de manière efficace. En outre, la mise en œuvre n'a pas été facile en raison de la structure unique de Daïmo. Les facteurs critiques de succès de la mise en œuvre ont été analysés en fonction de plusieurs catégories, notamment la planification et la préparation, la gouvernance et le leadership, la gestion de projet, la gestion des données et la gestion du changement. La catégorie gestion de projet a été affectée par la petite taille de l'équipe Daïmo et leurs disponibilités n'ont pas été optimales au vu de leurs implications chez leurs clients. De plus, au niveau du programme, le projet n'a pas su être parfaitement géré par le coordinateur désigné. Ce qui a de nombreuses fois rendu la prise de décision compliquée ainsi que la manière dont les ressources devaient être allouées. De manière générale, la structure qui a été adoptée par Daïmo dans le but d'implémenter Zoho n'a pas été suffisamment claire et cadrée.

4.2. Qu'est-ce que je retiens pour la suite ?

Ayant eu l'occasion de contribuer à quelques projets de mise en œuvre dans le passé, tels que le déploiement d'un système de gestion de cas au sein d'Ikanbi, ce déploiement au sein de Daïmo était une expérience relativement différente et complexe pour moi. Ce projet était mon deuxième, et de loin le plus gratifiant, puisque j'ai été impliqué dans toutes les étapes de la mise en œuvre, de la planification au déploiement.

Toutefois, le déploiement d'un logiciel pour une entreprise horizontale comme Daïmo a présenté des défis bien particuliers. Il fallait analyser chacun des besoins spécifiques et identifier le logiciel qui y répondait le mieux.

Par ailleurs, nous avons dû étudier ces besoins spécifiques par axe afin de proposer une solution depuis un logiciel conventionnel. Ce stage m'a appris que chaque étape d'un projet est importante et interdépendante, et que toute décision prise à un instant donné peut avoir des répercussions positives ou négatives sur l'ensemble du projet.

Néanmoins, l'expérience a été bénéfique, car elle m'a aussi permis d'apprendre auprès de collaborateurs très expérimentés et de découvrir de toutes nouvelles facettes d'une implémentation ainsi que de toutes nouvelles méthodes de travail et de réflexion qui ne sont pas habituelles dans les contextes de développement traditionnels.

Sans oublier que la mise en œuvre d'un logiciel pour une société non traditionnelle me donnera l'occasion d'acquérir une expérience professionnelle spécifique qui, je le pense, sera très bénéfique pour ma future carrière. En effet, il peut s'agir d'une compétence rare, très appréciée des employeurs. Les personnes qui adoptent une approche horizontale sont rares, et la capacité

à gérer les besoins à la fois traditionnels et non traditionnels en matière de développement de logiciels est une compétence qui pourrait être très utile.

En conclusion, tous ces éléments m'aideront à obtenir des opportunités de carrière passionnantes en tant que Business Analyst.

4.3. Réflexion sur la formation du business analyst et les compétences acquises

La particularité de ce Master à l'ECAM et à l'ICHEC a favorisé le développement de multiples compétences.

Premièrement, la toute première compétence que j'ai pu développer grâce à mes stages mais aussi grâce aux cours est la capacité d'analyse et de modélisation. En effet, celle-ci implique la capacité à analyser une situation actuelle (As-Is Situation) afin d'en comprendre le mécanisme, les interdépendances, les méthodes de travail des employés et de les modéliser sous le format BPMN. Cette modélisation permet d'identifier les points de progrès afin de modéliser la situation souhaitée (To-Be Situation). Ces compétences ont été mises en application durant mes 2 années de stage, tant chez Daïmo que chez leurs clients.

Par ailleurs, j'ai pu développer des compétences en matière de communication et de collaboration. En effet, en tant que Business Analysts, nous devons travailler avec toutes les parties prenantes d'une entreprise, y compris les membres de l'équipe, les clients et les dirigeants. Notamment pour recueillir les informations nécessaires à la première compétence mentionnée ci-dessous. Mes différents projets internes et externes m'ont donné l'occasion de développer ces compétences en matière de communication verbale et écrite et d'écoute active, à travers des réunions de projet, des présentations de projet, etc. En ce qui concerne la collaboration, Zoho est avant tout un projet et par conséquent il était nécessaire de collaborer avec les autres membres de Zoho.

Ainsi, la troisième compétence acquise est la gestion de projet. En effet, la mise en place de cet ERP relève de la gestion de projet par excellence. J'ai donc été à même d'appliquer les théories apprises lors du cours de gestion de projet informatique.

Par la suite vient la compétence de la stratégie de gouvernance. En effet, le projet Zoho a nécessité une gouvernance accrue. Être impliqué à 100% dans ce projet et travailler en étroite collaboration avec les différents membres de l'équipe projet m'ont permis de développer des plans de gouvernance solides et de mettre en place des processus clairs pour la gestion des problèmes.

Ensuite, la cinquième compétence est la faculté de proposer et d'élaborer des solutions. En tant que stagiaire, j'ai eu l'occasion de collaborer avec des clients qui avaient des besoins et des problèmes spécifiques à résoudre avec leurs logiciels. En travaillant en étroite collaboration

avec eux, j'ai été amenée à utiliser mes compétences techniques pour proposer et développer des solutions qui répondent à leurs besoins. Ces expériences m'ont permis de mieux comprendre les attentes des clients et de pouvoir communiquer de manière efficace mes idées en vue de les aider à atteindre leurs objectifs.

Pour finir, pendant les deux années de mon master en Business Analyst, j'ai été capable d'apprécier la formation dans son ensemble. Les cours théoriques associés à des stages sont à mon avis le meilleur moyen d'acquérir de l'expérience plus vite, ce qui rend le stage d'autant plus intéressant. Grâce au stage, j'ai été en totale immersion dans la profession de business analyst et à ce titre, certains des cours dispensés à l'ICHEC/ECAM ont été une excellente base pour démarrer dans le monde professionnel. Je peux donc dire que cette formation a été une excellente base de préparation pour ma future formation, parce qu'elle est bien adaptée et en phase avec les challenges du monde professionnel.

4.4. Recommandations

Notre analyse critique des résultats de la section 4.1 nous permet de tirer des enseignements intéressants qui guideront les recommandations à considérer pour les prochaines phases de l'implémentation de Zoho. Celles-ci découlent en grande partie des échecs observés tout au long du travail de mémoire, qui nous ont permis d'identifier des bonnes pratiques et des ajustements méthodologiques qui contribueront à la réussite de projets. En bref, ces enseignements sauront guider les décisions futures de manière à maximiser les chances de succès et à minimiser les risques d'échec.

Problèmes rencontrés	Recommandations
<p>- Analyse des risques</p>	<p>Il convient de procéder à une analyse approfondie des risques, non pas seulement pour les outils, mais également pour les risques du programme dans son ensemble ainsi que ceux des sous-projets. Elle permettra de prévenir les obstacles éventuels et de déployer des stratégies en vue de les prévenir ou de les résoudre le plus rapidement possible.</p> <p>Nous entendons par analyse la création d'un plan de management des risques visant à permettre la mise en place d'un plan de gestion de la totalité des risques identifiés. Pour ce faire, il faudrait se pencher sur les exigences qui ont été définies et les faire correspondre à celles des fonctionnalités disponibles dans le logiciel Zoho. En conséquence, il convient d'inclure dans ce plan des dispositions destinées à atténuer les risques tels que le manque de fonctionnalités, les disponibilités des équipes de projet, voire d'autres, ainsi que des procédures d'urgence pour les gérer, sans oublier une stratégie destinée à les communiquer aux parties intéressées.</p>
<p>- Gestion de données</p>	<p>Je suggère qu'avant toute implantation des prochains modules, soit mise en place une structure architecturale claire et bien délimitée des données pour permettre une gestion efficace des données échangées entre les divers axes. Effectivement, un aperçu des liens existants entre chacun de ces modules serait intéressant. À titre d'exemple : il suppose de consacrer du temps à la définition d'une architecture de données pour chacun des modules, en déterminant les types de données qui doivent être stockées, leurs liens entre elles ainsi que les processus qui doivent être établis pour en garantir l'intégrité.</p> <p>Par ailleurs, il serait tout aussi important de prévoir un processus de suivi et de contrôle de la qualité au niveau des données échangées entre les trois modules (CRM, Projet et People). Cette démarche permettra de veiller à ce que ces données soient convenablement intégrées, à ce qu'il soit tenu compte des corrélations entre elles, mais également à ce qu'elles répondent aux exigences de Daïmo.</p>
<p>- Réalisation d'une roadmap</p>	<p>Nous avons déjà vu l'importance d'établir une roadmap claire pour le projet. Au vu des problèmes rencontrés, je conseille à Daïmo d'avoir une roadmap globale au niveau du programme afin de planifier les différentes tâches à effectuer et pas seulement au niveau des sous-projets. Puisque nous avons constaté que cette vision holistique manquait, ce qui rendait la prise de décision plus lente, ainsi l'organisation de travail des</p>

	différentes équipes était également plus lente. Une telle organisation permettrait de mieux coordonner les différentes phases du projet de manière à éviter les problèmes de planification et de suivi budgétaire à l'avenir. Cette roadmap inclura tous les projets déjà mis en œuvre comme CRM, Project, People mais également les projets futurs tels que Finance, Logistique, Recrutement etc...
- Prévoir une meilleure structure de projet	Cette meilleure structure devrait commencer par le fait d'assurer une meilleure gestion du Capacity planning pour les implémentations à venir. En effet, Daïmo devrait s'assurer que chaque collaborateur dispose d'une vue claire des différents rôles qu'ils sont censés gérer. Il est vrai que lors des implémentations du Q1 et du Q2, de nombreuses User Stories ont été définies et chacun avec des rôles différents en fonction du projet. Après analyse, il est apparu que certains collaborateurs avaient du mal à gérer tous leurs rôles de manière optimale. De ce fait, ces différents rôles peuvent devenir brouillons et confus pour les collaborateurs dans le cas où il y en a de trop à gérer en même temps. Il serait donc plus opportun de limiter la divergence des rôles.
- Libérer du temps	Ce point est aussi lié à la problématique de la structure organisationnelle. En effet, il est crucial pour Daïmo de pouvoir dégager du temps pour la gestion de ses projets. Il est vrai que de nombreuses réunions ont été reportées en raison du manque de temps du chef de projet ou d'autres membres clés de l'équipe de projet. De tels reports ont un impact sur la gestion du projet et entraînent des retards dans l'atteinte des objectifs. Pour pallier cela, Daïmo pourrait considérer la possibilité de poser des journées de congé auprès de ses clients pour se consacrer à leur projet en interne.
- Assurer une bonne division du budget entre les différents modules	Pour chaque axe, y compris ceux déjà mis en œuvre, je préconise que Daïmo réalise une analyse du triangle d'or. Pour garantir que l'équilibre entre les coûts, les délais et la qualité ont été respectés en dépit de certaines difficultés rencontrées au cours du Q1 par exemple. Il est vrai qu'il importerait beaucoup que les membres de l'équipe de projet comprennent les compromis qui sont nécessaires pour conserver cette balance en adoptant les dispositions voulues pour prévenir tout risque de dérive sur l'un ou plusieurs de ces axes à l'avenir. Il faut évidemment tenir compte de ce dernier point lorsqu'on prend des décisions de déploiement au sein d'un axe. Un triangle d'or aurait par exemple pu être fait au Q1 par le coordinateur du programme pour appuyer les prises de décision au moment où

	les équipes de projet rencontraient des difficultés dans les implémentations de Zoho People avec l'assignation d'horaires spécifiques et de Project avec l'encodage du temps lié au type de Log.
--	--

Conclusion

Ce mémoire a pour objectif la bonne gestion de l'implémentation d'un ERP au sein d'une entreprise ayant une structure horizontale, en prenant l'entreprise Daïmo comme cas d'étude. En effet, il s'agissait de déterminer les facteurs clés de succès et les enjeux relatifs à l'implémentation d'un ERP pour une entreprise horizontale.

Tout d'abord, nous avons eu l'occasion, à travers ce mémoire, de concrétiser les phases théoriques comme les facteurs clés de succès dans le cas de l'entreprise Daïmo. Pour mettre en évidence les aspects qui nécessitent de la vigilance et ceux qui nécessitent de l'adaptation dans le cadre de l'implémentation d'un ERP.

Ainsi, le premier facteur clé de succès qui a été analysé porte sur la gestion de projet de Daïmo. Elle porte notamment les phases importantes du processus de gestion de projet. À cette fin, les phases définies par la théorie ont été analysées :

- Toutes les étapes de la phase de **conception** ne sont pas remplies. Bien qu'une équipe de pilotage a été créée pour coordonner le déroulement du projet. Celle-ci est parvenue à définir des objectifs clairs, à effectuer des recherches minutieuses pour la sélection des outils, en impliquant les équipes de projet dans cette sélection et à communiquer les résultats obtenus aux parties prenantes par le biais d'une documentation complète. En revanche, compte tenu de la structure du Daïmo, il manquait une analyse préalable des risques aussi bien au niveau des sous-projets qu'au niveau du programme.
- Vient ensuite la phase de planification. Celle-ci est également non conforme à la théorie puisque Daïmo a seulement réalisé une roadmap pour chaque sous-projet (de Q1 à Q4) sans tenir compte le programme dans son ensemble. Les équipes de projet ne disposent donc pas de vision transversale du programme. En outre, il a été difficile de prévoir pour les membres du Daïmo la répartition des ressources entre les différents axes. Il faut dire que les collaborateurs participent aux projets de Daïmo parallèlement à leurs 40 heures chez le client. La phase d'exécution a ensuite été entièrement menée par les membres de l'équipe Daïmo puisque celle-ci a décidé de réaliser les implémentations dans l'outil elle-même. Pour cela, elle a organisé cette phase en définissant les rôles de chacun.
- En ce qui concerne la gestion de ce projet, elle est fortement liée au facteur clé de la gouvernance et du leadership. Au cours de ces phases, il a été constaté que la maîtrise de ce projet sur le plan de la gouvernance était assez difficile pour Daïmo. Effectivement, en raison de l'absence de hiérarchie et donc de direction générale, un responsable de programme a été nommé, avec pour objectif d'assurer le suivi de l'ensemble des sous-projets ainsi que la cohérence de ces derniers au niveau du programme. Toutefois, cette tâche n'a pas été totalement maîtrisée, en raison, comme nous l'avons vu, de l'absence de la roadmap au niveau global, qui a fait que le responsable de programme ne disposait pas d'une vision globale de l'ensemble du projet. Il lui était donc difficile de cerner les besoins à prioriser et les disponibilités en personnel.

Quant à la gestion des données, il est apparu que l'absence de structure de données représentait aussi un obstacle, bien que la centralisation des données ait tout de même été réalisée. En dernier lieu, la formation du personnel a été essentielle pour la production de Zoho, même si une formation supplémentaire est encore nécessaire pour les autres fonctionnalités de l'outil.

À partir de cette information, nous pouvons déduire que le déploiement d'un ERP traditionnel dans une entreprise non traditionnelle peut s'avérer très difficile. Toutefois, les configurations de Zoho People, CRM et Project ont démontré que les méthodes d'implémentation traditionnelles sont aussi valables pour une entreprise non traditionnelle, quoique des adaptations soient généralement nécessaires et recommandées. Ceci s'explique par le fait que les entreprises horizontales ont des besoins spécifiques qui ne sont pas toujours satisfaits par les outils traditionnels. De fait, les équipes de projet ont été à de nombreuses reprises confrontées à des difficultés liées aux limites des outils, mais au vu des recherches préliminaires effectuées, il a été tout à fait en mesure d'ajuster certaines configurations standard de Daïmo. D'où l'importance de choisir un outil qui est à la fois flexible.

Pour terminer, une série de recommandations ont été formulées en vue d'aider le Daïmo à éviter certaines des difficultés qu'il a rencontrées. Au niveau de la gouvernance et du leadership, il est recommandé de mettre en place une structure de leadership claire pour le projet avec une roadmap globale du programme et pas seulement par sous-projet. En ce qui concerne la gestion des données, il est recommandé de mettre en place une architecture de données solide et de former les équipes à l'utilisation de cette structure. Enfin, en termes de disponibilité, qui est un point clé, car le projet a pu avancer grâce aux personnes qui étaient sur le Bench et stagiaires. Il est donc important de pouvoir dégager du temps pour les projets internes.

En respectant ces recommandations, Daïmo pourra ainsi continuer à progresser vers l'implémentation complète de l'ERP et ainsi profiter de tous les avantages qu'il peut offrir en matière de centralisation des données et de gestion de projet.

Bibliographie

Site internet :

1. Hubspot, B. (2021, November 23). Organigramme Horizontal. Hubspot Blog. Consulté le 13 février 2023 à l'adresse : <https://blog.hubspot.fr/marketing/organigramme-horizontal>
2. Robert Half. (n.d.). Organisation Horizontale Transversale. Robert Half Blog. Consulté le 13/02/2022 à l'adresse : Robert Half France. (2019, 15 novembre). L'organisation horizontale : qu'est-ce que c'est ? [Blog]. Consultée le 13 février 2023, sur <https://www.roberthalf.fr/blog/management/organisation-horizontale-transversale>
3. Agripedia.ch. (s. d.). Les axes stratégiques [Page web]. Consulté le 13 février 2023, sur <https://agripedia.ch/strategie/les-composantes-de-la-strategie/les-axes-strategiques/#:~:text=Un%20axe%20strat%C3%A9gique%20est%20un,des%20ressources%20disponibles%20et%20potentiels>.
4. Indeed. (s. d.). Understanding a Horizontal Organizational Structure [Page web]. Récupéré le 24 février 2023, de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/horizontal-organizational-structure>
5. Goff, L.(s. d.). Advantages and Disadvantages of a Mixed Model Approach [Page web]. Chron. Consulté le 13 février 2023, sur <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-mixed-model-approach-31372.html>
6. E-commerce Nation. (s. d.). L'histoire des logiciels ERP : d'hier à aujourd'hui [Page web]. Récupéré le 13 février 2023, de <https://www.ecommerce-nation.fr/lhistoire-des-logiciels-erp-dhier-a-aujourd'hui/>
7. Investopedia. (s. d.). Enterprise Resource Planning (ERP) [Page web]. Consultée le 24 février 2023, sur : <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp>
8. Wall Street Mojo. (s. d.). Enterprise Resource Planning (ERP) [Page web]. Récupéré le 24 février 2023, sur <https://www.wallstreetmojo.com/enterprise-resource-planning/>
9. Lefebvre, A.(2019, 7 janvier). Avenir des ERP : stop ou encore ? Redsen Consulting. Consulté le 24 février 2023, sur <https://www.redsen-consulting.com/chronique-alain-lefebvre/avenir-erp-stop-encore/>
10. Ministry of Higher Education and Scientific Research.2014.ERP Systems and Its Role in Decision-Making. University of Technology. Département of Production Engineering and Metallurgy. Consulté le 24 février 2023, sur https://www.uotechnology.edu.iq/dep-production/branch3e_files/mah32.pdf
11. Red Hat. (s. d.). Qu'est-ce que le SaaS (Software as a Service) ? Consulté le 24 février 2023, sur <https://www.redhat.com/fr/topics/cloud-computing/what-is-saas>
12. MindMajix.(s.d.).Types of ERP. Consulté le 24 février sur <https://mindmajix.com/types-of-erp>.
13. WallStreetMojo. (s.d.). Enterprise Resource Planning (ERP). Consulté le 24 février sur à partir de <https://www.wallstreetmojo.com/enterprise-resource-planning/>.
14. SteelKiwi Inc. (2022, 21 février). Types of ERP Systems. Consulté le 24 février 2023 sur <https://steelkiwi.com/blog/types-of-erp-systems/>.

15. TechTarget. (s.d.). Material requirements planning (MRP). Consulté le 24 février 2023 sur <https://searcherp.techtarget.com/definition/material-requirements-planning-MRP>.
- Lesjeudis.(s.d.).Logiciels ERP.[Blog]. Consulté le 5 mars 2023, sur <https://blog.lesjeudis.com/logiciels-erp>
16. Fablain. (s.d.). Présentation des ERP. [Site web]. Consulté le 5 mars 2023, sur <https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/>
17. Fablain. (s.d.). Présentation des ERP. [Site web]. Consulté le 5 mars 2023, sur <https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/>
18. RHR Solutions. (s.d.). HR Module. [Site web]. Consulté le 5 mars 2023, sur http://rhrsolutions.in/in/web/hr_module.php
19. Archipelia. (s.d.). ERP logistique. [Site web]. Consulté le 5 mars 2023, sur <https://archipelia.com/erp-logistique/>
20. Theintactone. (2019, 6 août). ERP U3 Topic 3: ERP Modules – Human Resource Management. [Site web]. Consulté le 5 mars 2023, sur <https://theintactone.com/2019/08/06/erp-u3-topic-3-erp-modules-human-resource-management/>
21. ERP-Information. (s.d.). ERP Finance Module. Consulté le 6 mars 2023, sur <https://www.erp-information.com/erp-finance-module.html>
22. Lighthouse Info Systems. (s.d.). ERP Software for Production Planning. Consulté le 6 mars 2023, sur <https://www.lighthouseindia.com/erp-software-for-production-planning.html>
23. Ardhuin,F.(s.d.).Systèmes d'information de gestion et ERP.Université Paris Ouest. Consulté le 6 mars 2023, sur http://www.emiage.fr/MONE2/section5/pdf/section5_3.pdf
24. Enapps.(s.d.).ProjectManagement. Consulté le 6 mars 2023, sur <https://enapps.com/our-erp-modules/project-management/>
25. Battandier, A. (s.d.). Les différentes phases d'un projet. Consulté le 10 mars 2023, sur <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article47>.
26. Panorama Consulting Group. (2022). The 2022 ERP Report. [PDF]. HubSpot. Consulté le 10 mars 2023, sur <https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4439340/The%202022%20ERP%20Report%20-%20Panorama%20Consulting%20Group.pdf>.
27. GestiSoft. (s.d.). Les 5 phases d'implantation d'un logiciel ERP. Consulté le 10 mars 2023, de <https://www.gestisoft.com/blogue/5-phases-implantations-logiciel-erp>.
28. Panorama Consulting Group. (2022). Top 4 Benefits of ERP Systems for Businesses. <https://www.panorama-consulting.com/erp-benefits/>.
29. Anderson, E. (2020, February 10). ERP Implementation Success Factors [Blog post]. Panorama Consulting. Consulté le 10 mars sur <https://www.panorama-consulting.com/erp-implementation-success-factors/>
30. Gorman, K. (2018, August 29). The Business Analyst's Role in Change Management. Lucidchart. <https://www.lucidchart.com/blog/ba-role-in-change-management>

31. SIS Binus. (2022, March 1). Operational and Post-Implementation of ERP. Consulté le 10 mars sur <https://sis.binus.ac.id/2022/03/01/operational-and-post-implementation-of-erp>.
32. Ducharme, S. (2019, 25 septembre). 5 phases d'implantations d'un logiciel ERP [Blog post]. Gestisoft.Consulté le 10 mars sur : <https://www.gestisoft.com/blogue/5-phases-implantations-logiciel-erp>.
33. Flowline Integration. (n.d.). Avantages ERP. Flowline Integration. Consulté le 10 mars sur : <https://www.flowlineintegration.com/erp/avantages-erp/>.
34. Gestisoft. (2018, January 18). Enjeux et défis reliés à l'implantation d'un ERP. Gestisoft. Consulté le 10 mars sur : <https://www.gestisoft.com/blogue/enjeux-et-defis-relies-a-limplantation-dun-erp/>.
35. Que signifie supply chain management (Scm)? - Definition it de whatis. Fr. (s. d.). LeMagIT. Consulté le 10 février 2023, sur <https://www.lemagit.fr/definition/Supply-Chain-Management-SCM>.
36. Les projets de déploiement d'ERP au peigne fin—Management. (s. d.). Consulté 21 mars 2023, sur <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article47>
37. ERP-Information. (s.d.). ERP Finance Module. Consulté le 6 mars 2023, sur <https://www.erp-information.com/erp-finance-module.html>
38. Zoho One – Présentation : Le système d'exploitation pour les entreprises. (n.d.). Consulté le 7 avril 2023, sur <https://www.zoho.com/fr/one/overview.html>
39. Zoho Corporation Pvt. Ltd. (s. d.). Overview - Zoho Projects-CRM Integration. Zoho Help Center. Consulté le 7 avril 2023 sur : <https://help.zoho.com/portal/en/kb/crm/integrations/zoho/zoho-projects/articles/overview-zoho-projects-crm-integration>
40. LeMagIT. (s.d.). Architecture monolithique. Consulté le 28 avril 2023, sur <https://www.lemagit.fr/definition/architecture-monolithique>
41. LeMagIT. (s.d.). Supply Chain Management (SCM). Consulté le 28 avril 2023, sur <https://www.lemagit.fr/definition/Supply-Chain-Management-SCM>
42. Zoho Corporation. (s.d.). Blueprint. Zoho CRM. Consulté le 13 mai 2023, sur <https://www.zoho.com/crm/blueprint.html>
43. Zoho Corporation. (s.d.). Blueprint - An Overview. Zoho Help Center. Récupéré le 13 mai 2023, depuis <https://help.zoho.com/portal/en/kb/crm/process-management/blueprint/articles/blueprint-an-overview/>
44. Zoho. (n.d.). Understanding Zoho CRM. Consulté le 18 mai, sur <https://www.zoho.com/fr/crm/help/understanding-zohocrm.html>
45. Ikar, I. (2022). Méthode MRP : définition et calcul des besoins nets. *appvizer.fr*. Consulté le 18 mai 2023 sur, <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/logistique/methode-mrp>
46. Comprendre Zoho CRM | Aide en ligne—Zoho CRM. (s. d.). Zoho. Consulté 22 mai 2023, à l'adresse <https://www.zoho.com/fr/crm/help/understanding-zohocrm.html>
47. Online CRM with Blueprint For Process Management | Zoho CRM. (s. d.). Zoho. Consulté 22 mai 2023, à l'adresse <https://www.zoho.com/crm/blueprint.html>

48. Fonctionnalités et capacités du logiciel CRM | Zoho CRM. (s. d.). Zoho. Consulté 22 mai 2023, à l'adresse <https://www.zoho.com/fr/crm/features.html>

Articles scientifique:

49. Les projets de déploiement d'ERP au peigne fin—Management. (s. d.) [Dec 2018]. Consulté 21 mars 2023, sur <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article47>
50. Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. S., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 352-364. Consulté le 23 mars sur [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(02\)00554-4](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(02)00554-4)
51. raqi University of Technology. (s. d.). Effect of ZnO Nanoparticles on Some Mechanical and Thermal Properties of Epoxy / Glass Fiber Reinforced Polymer Composite. Consulté le 24 février 2023, sur https://www.uotechnology.edu.iq/dep-production/branch3e_files/mah32.pdf
52. Klaus, Helmut, Rosemann, Michael, & Gable, Guy G. (2000) What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), pp. 141-162. Consulté le 23 mars sur : <https://eprints.qut.edu.au/40347/1/c40347.pdf>
53. Christopher Koch (2010). The ABCs of ERP: An introduction to enterprise resource planning systems. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(1), 5-22. Consulté le 24 mars sur : <http://celesteng.mis.yzu.edu.tw/im434/ERP%20stuff/ABCs%20of%20ERP.pdf>
54. Terradillos, A. (2020). Eficacia del mindfulness para la reducción del estrés y la ansiedad en estudiantes universitarios: revisión sistemática y metaanálisis [Master's thesis, Universidad del País Vasco]. Consulté le 24 mars 2023 sur https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/36708/TFM_AmaiaTerradillos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
55. Pascal Boutin. Définition d'une méthodologie de mise en oeuvre et de prototypage d'un progiciel de gestion d'entreprise (ERP). Modélisation et simulation. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2001. Français. NNT : 2001STET4004 . tel-00850069
56. RFGI. (S.d.). RFGI | Revue française de Gestion Industrielle. - Essai de définition des erp. Consulté le 25 mars sur <https://rfgi.fr/rfgi/article/download/476/787>
57. CHERID Fayçal, OUDAI Moussa (2022). Key success factors for the implementation of an enterprise resource planning (ERP) system in Algerian companies. Consultée le 25 mars 2023 sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/347/8/1/188195>
58. B Botta-Genoulaz, V., & Millet, P. (2006a). An investigation into the use of ERP systems in the service sector. *International Journal of Production Economics*, 99(1-2), 202-221. Consulté le 25 mars 2023 sur <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.12.015>
59. Dominique Bergerot (2011), ERP quelles promesses ? Consulté le 27 mars 2023 sur <https://espaces-numeriques.org/wp-content/uploads/2011/08/186p30.pdf>
60. Importance des compétences interpersonnelles du top manager dans un projet ERP(S.d), consulté le 27 mars sur : <https://www.strategie-aims.com/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1364-importance-des-competences-interpersonnelles-du-top-manager-dans-un-projet-erp/download>

61. MOLET, H. (2002). ANALYSE D'OUVRAGE. Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 21, N°4(Editions DUNOD), 164-170.
<https://rfgi.fr/rfgi/article/download/501/808>
62. Mulcahy 2013, p. 293: « Quality is defined as the degree to which the project fulfils requirements. »
63. Murray, 2016. The Complete Software Project Manager: Mastering Technology from Planning to Launch and Beyond, Wiley,
64. LADOUANI, A. (s.d.). Gestion de projet. Département d'Hydraulique, Université des Sciences et de la Technologie d'Oran Mohamed Boudiaf.
65. Garel, G. (2004). Pour une histoire de la gestion de projet. PRISM OEP, Université de Marne-la-Vallée.
66. Project Management Institute (PMI), Pulse of the Profession, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>, 2018.
67. Erdem, M. (2019, 25 février). The Concepts of Run-Change Approach in Business. Medium. consulté le 13 mai 2023, sur <https://medium.com/swlh/the-concepts-of-run-change-approach-in-business-17ed4459270e>.
68. Fabien PITETTI. (2009). L'implémentation d'un ERP libre implique-t 'elle nécessairement une réduction des coûts ? Consulté le 13 mai 2023, à l'adresse : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://doc.rero.ch/record/21100/files/TDIG_49.pdf
69. Mise en place d'un nouveau erp cas : societe bouchamaoui industries - Recherche Google. (s. d.). Consulté 22 mai 2023, à l'adresse <https://www.memoireonline.com/04/14/8816/Mise-en-place-d-un-nouveau-ERP--Enterprise-Resource-Planning--Cas-de-la-societe-Bouchamaoui-ind.html>
70. ERP Magic Quadrant Report 2010, Gartner.
71. Hong, K.-K., & Kim, Y.-G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. Information & Management, 40(1), 25-40. doi:doi.org/10.1016/S0378- 7206(01)00134-3
72. Nagpal, S., Khatri, S. K., & Kumar, A. (2015, Mai). Comparative Study of ERP Implementation Strategies. Long Island , India. doi:10.1109/LISAT.2015.7160177
73. Panorama Consulting. (2018). 2018 ERP Report. Greenwood Village: Panorama Consulting. Consulté le Avril 13, 2018, sur <https://www.panorama-consulting.com>
74. Les entreprises wallonnes peinent à suivre l'évolution des technologies numériques— Rtbef.be. (s. d.). Consulté 22 mai 2023, à l'adresse <https://www.rtbef.be/article/les-entreprises-wallonnes-peinent-a-suivre-l-evolution-des-technologies-numeriques-10053856>
75. Les enjeux de l'implémentation des progiciels de gestion intégrés pour les PME. (s. d.). Consulté 22 mai 2023, à l'adresse https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A19342&datastream=PDF_01&cover=cover-mem
76. Sun, H., Ni, W., & Lam, R. (2015). A step-by-step performance assessment and improvement method for ERP implementation: Action case studies in Chinese

- companies. Computers in Industry, 68, 40-52.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2014.12.005>
77. Loh, T. C., & Koh, S. C. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small-and medium-sized enterprises. International Journal of Production Research, 42, 3433-3455. doi:10.1080/00207540410001671679
 78. Sun, H., Ni, W., Lam, R., & Yi, C. (2016). A Stage-by-Stage Assessment of Enterprise Resource Planning Implementation: Consulté le 20 mars 2023, sur : An Empirical Study from Hong Kong. Journal of Global Information Technology Management, 19, 104-127. doi:10.1080/1097198X.2016.1173387
 79. Röthlin, M. (2010). Management of Data Quality in Enterprise Resource Planning Systems. BoD – Consulté le 20 mai 2023 à l'adresse: [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=wyheQllcyh0C&oi=fnd&pg=PR19&dq=American+Production+and+Inventory+%C2%BB+\(R%C3%B6thlin,+2010\)+ERP&ots=ixVfLIRwF-&sig=X-xSTpyYuK3fPBYt1F2Sn_zSE-0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=wyheQllcyh0C&oi=fnd&pg=PR19&dq=American+Production+and+Inventory+%C2%BB+(R%C3%B6thlin,+2010)+ERP&ots=ixVfLIRwF-&sig=X-xSTpyYuK3fPBYt1F2Sn_zSE-0#v=onepage&q&f=false)
 80. Panorama Consulting Solutions. (2017). Top 10 ERP System Rankings 2017. Consulté le 15 mars 2023, sur <https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-industryreports/panoramas-2017-top-10-erp-systems-rankings-report>
 81. Khenniche Youcef, & Guerdouba Nacereddine. (s. d.). L'impact des progiciels de gestion intégrée sur la performance logistique de l'entreprise Cas ATPPharm. Consulté le 22 mai 2023 à l'adresse : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/433/3/1/86653

Cours universitaires :

82. Cours de Stratégie et gouvernance TIC du professeure Nguyen Thanh-Diane
83. Notes de cours 1er Master gestion de projet informatique du professeur Godefroy Nollevaux.
84. Cours de fondement de la stratégie du professeur Frederik Claeyé

Ouvrages :

85. Deixonne, J.L., (2001), Piloter un projet ERP, Dunod, Paris.
86. Mulcahy 2013, p. 293: « Quality is defined as the degree to which the project fulfils requirements. »
87. Aïm, R. (2014). Les fondamentaux de la gestion de projet. Éditions Eyrolles.
88. Project Management Institute (PMI), Success Rates Rise - Transforming the high Cost of low Performance, Project Management Institute, 2017.
89. Project Management Institute (PMI), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Seventh Edition, Project Management Institute, 2021.
90. Management of Data Quality in Enterprise Resource Planning Systems, Michael Röthlin, Auflag 2010, p93
- 91.

Logiciels :

- 92. Zoho CRM
- 93. Zoho Project
- 94. Zoho People

