

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Mise en place de nouveaux outils de gestion au sein de La Fonderie

Mémoire présenté par :

Rharmaoui Meriem

Pour l'obtention du diplôme de :

Master Ingénieur commercial

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Pascal Verhasselt

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciement

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire. Leur soutien et leurs conseils m'ont été précieux tout au long de ce parcours.

Je tiens tout particulièrement à remercier mon promoteur, Monsieur Pascal Verhasselt, pour son encadrement bienveillant, ses recommandations avisées et sa disponibilité tout au long de mon travail. Ses conseils m'ont permis d'avancer avec confiance et précision.

Mes remerciements vont également à mon maître de stage, Monsieur Mathias Mellaerts, pour sa confiance, son accompagnement et ses précieux conseils. Sa vision et ses encouragements m'ont permis d'acquérir des compétences pratiques enrichissantes et d'atteindre mes objectifs professionnels.

Je remercie chaleureusement l'ensemble de l'équipe de La Fonderie pour leur accueil et leur collaboration. Leur ouverture et leur partage d'expérience ont été essentiels à la bonne réalisation de mes missions.

Un immense merci à ma famille, et en particulier à mes parents, pour leur soutien inconditionnel et leur patience tout au long de mes études. Leur présence et leurs encouragements ont été essentiels pour traverser les moments difficiles.

Je souhaite également remercier mon amie Yattouti Rania pour ces belles années d'études passées à ses côtés. Son aide précieuse, sa motivation constante et nos moments de partage ont rendu ce parcours bien plus agréable et enrichissant.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce mémoire. Vos encouragements et votre bienveillance ont joué un rôle essentiel dans mon parcours.

Engagement anti-plagiat

« Je soussignée, RHARMAOUI, Meriem, 2024/2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence.

Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Meriem Rharmaoui, le 25/12/2024.

Table des matières

Introduction	1
Partie I : Étude de l'existant	2
1. Présentation du musée	2
1.1 Historique	2
1.2 Activité et produit	2
1.3 Santé Financière	3
1.4 Structure de l'équipe	3
2. Nature du projet.....	4
2.1 Problématique	4
2.2 Méthodologie	4
2.3 Positionnement dans l'entreprise	5
Partie II : contexte théorique.....	6
1. Introduction aux ERP	6
1.1 Définition d'un ERP.....	6
1.2 Objectifs principaux d'un ERP	6
1.3 Historique et évolution des ERP	7
1.3.1 Origines.....	7
1.3.2 Évolution des fonctionnalités	7
2. Analyse des ERP.....	8
2.1 Les différents types d'ERP.....	8
2.2 Fonctionnalités clés d'un ERP.....	8
2.3 Avantages et inconvénients des ERP.....	9
3. Implémentation des ERP	10
3.1 Les étapes d'implémentation d'un ERP	10
3.2 Culture de l'Innovation.....	11
4. Digitalisation et innovation en Europe.....	12
4.2 Progrès et défis de la transformation numérique.....	13
4.3 Obstacles rencontrés par les entreprises.....	13
4.4 Stratégies adoptées par les leaders du numérique	14
4.5 Impact de la pandémie de COVID-19 sur la transformation numérique en Europe.....	14
4.6 Impact en Belgique	15
5. ERP dans le milieu culturel	16
5.1 Changements organisationnels	16
6. Facteurs clés de succès et d'échec	17
7. Thématiques spécifiques liées aux ERP	18
7.1 Business Intelligence (BI) et ERP	18
7.2 Personnalisation et flexibilité des systèmes ERP	19
7.2.1 Importance de la personnalisation.....	19
7.2.2 Flexibilité des systèmes ERP	20
7.3 ERP et gestion des ressources humaines (RH)	20
8. Tendances et utilisateurs des ERP	22
8.1 Tendances d'achat des ERP	22
8.2 Secteurs utilisateurs des ERP	22
Partie III : Approche méthodologique	24

1. Introduction	24
2. Cadre méthodologique	24
Partie IV : Mise en œuvre du projet	27
1. Étape 1 : Analyse des besoins	27
1.1 Les besoins prioritaires identifiés	28
1.2 Analyse des outils de communication et de gestion	30
1.3 Retour des employés sur les ressources humaines : résultats du questionnaire	33
2. Étape 2 : Benchmarking des solutions.....	41
2.1 Critères d'évaluation des solutions ERP	41
2.2 Présentation des solutions ERP analysées	42
2.2.1 Odoo	42
2.2.2 SAP	49
2.2.3 Microsoft Dynamics 365	55
2.3 Sélection de la solution	61
2.4 Présentation des solutions analysées pour les ressources humaines	63
2.4.1 Kelio	63
2.4.2 Eurécia	65
2.5 Couverture des besoins par Odoo et Eurécia	67
3. Étape 3 : Planification de la mise en place.	68
4. Étape 4 : Formation et préparation des utilisateurs	68
4.1 Formation pour Odoo.....	68
4.2 Formation pour Eurécia.....	69
5. Étape 5: Évaluation résultat post-implémentation	70
5.1 Solution Odoo.....	70
5.2 Solution Eurécia.....	71
Partie V : Analyse critique et perspectives futures du projet.....	73
1.Analyse critique : recensement des difficultés rencontrées lors du projet	73
2.Perspectives futures du projet	76
3.Un transformation digitale à plein potentiel, mais avec des ressources limitées.	78
Conclusion	80
Bibliographie	82

Liste des tableaux

Tableau 1 ERP: Avantages et inconvénients	10
Tableau 2 Critères utilisés pour le benchmarking des solutions ERP	41
Tableau 3 Estimation du coûts de la mise en place de l'ERP Odoo.....	45
Tableau 4 Types d'abonnements SAP Business One	51
Tableau 5 Estimation des coûts de la mise en place de l'ERP SAP Business One	52
Tableau 6 Estimation du coûts de l'ERP Microsoft	58
Tableau 7 Couverture des besoins par Odoo et Eurécia avec optimisation des processus.....	67

Liste des figures

Figure 1 Graphique sur le niveau de Compétences Numériques de Base en Europe en 2023	14
Figure 2 Graphique sur l'Impact de la Pandémie sur la Transformation Digitale	15
Figure 3: Graphique sur l'adoption numérique en Belgique et dans l'UE pendant la pandémie de COVID-19S	15
Figure 4: Graphique sur la répartition de l'utilisation des ERP par secteur industriel	22
Figure 5 Facilité d'utilisation du système de demande de congés	34
Figure 6 Rencontre de problèmes lors de la demande de congés	34
Figure 7 Aspects à améliorer dans la gestion des congés.....	35
Figure 8 Utilisation d'un système de pointage automatisé.....	36
Figure 9 Satisfaction concernant la gestion des heures supplémentaires	36
Figure 10 Satisfaction concernant les canaux de communication RH	37
Figure 11 Évaluation de la centralisation des informations RH.....	38
Figure 12 Perception de l'efficacité de la gestion RH	39
Figure 13 Satisfaction à l'égard des outils RH.....	39
Figure 14 Évaluation globale Odoo.....	46
Figure 15 Évaluation globale SAP Business One	53
Figure 16 Évaluation globale Microsoft Dynamics 365.....	59
Figure 17 Évaluation globale Kelio.....	64
Figure 18 Évaluation globale Eurécia	66

Introduction :

La transformation digitale est devenue un élément essentiel pour les organisations souhaitant optimiser leurs processus et rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Ce mémoire explore cette thématique, en explorant la mise en place de nouveaux outils de gestion au sein de La Fonderie, musée des industries et du travail situé à Bruxelles.

Fondé en 1981, La Fonderie joue un rôle essentiel dans la préservation et la valorisation du patrimoine industriel de la région. Cependant, face à l'expansion de ses activités, le musée rencontre des difficultés organisationnelles liées à l'utilisation d'outils obsolètes. Cette situation freine son efficacité opérationnelle et limite sa capacité à se développer. Ainsi, la modernisation des processus internes à travers l'intégration d'une solution de gestion intégrée (ERP) représente une opportunité cruciale pour améliorer la coordination entre les différents départements, optimiser les ressources, et renforcer la qualité des services proposés.

Ce travail vise à répondre à une problématique centrale : comment La Fonderie peut-elle améliorer ses processus internes grâce à une solution de gestion intégrée, tout en assurant une transition harmonieuse pour ses équipes et en relevant les défis liés à la gestion des ressources et des opérations ? Pour y parvenir, une approche méthodologique rigoureuse a été adoptée.

La première partie de ce mémoire dresse un état des lieux initial de La Fonderie, en identifiant les principaux défis organisationnels et technologiques auxquels le musée faisait face avant le lancement du projet. La deuxième partie aborde le contexte théorique autour des ERP, en expliquant leurs fonctionnalités, leurs avantages et les facteurs clés de succès pour leur implémentation. La troisième partie expose l'approche méthodologique adoptée, tandis que la quatrième partie décrit en détail les étapes de la mise en œuvre du projet. Enfin, une analyse critique et des perspectives futures du projet sont proposées en conclusion.

Partie I : Étude de l'existant

1. Présentation du musée

1.1 Historique

La Fonderie, musée des industries et du travail, a une histoire riche et diversifiée qui remonte à sa fondation en 1981 à Bruxelles. Contrairement à une entreprise traditionnelle, La Fonderie est une association sans but lucratif (ASBL) dont la mission est de préserver et de promouvoir le patrimoine industriel et social de la région.

L'idée de créer La Fonderie est née de la volonté de plusieurs passionnés d'histoire et de patrimoine industriel de sauvegarder et de mettre en valeur les témoins matériels et immatériels de l'industrialisation de Bruxelles. Ces témoins incluent notamment des machines, des archives, des récits de travailleurs, et d'autres éléments liés à l'histoire industrielle de la ville.

Au fil des années, La Fonderie a évolué pour devenir un lieu incontournable pour la compréhension de l'histoire industrielle et sociale de Bruxelles. Le musée propose des expositions permanentes et temporaires, des événements culturels, des activités pédagogiques et des recherches approfondies sur divers aspects de l'industrialisation et du travail dans la région.

Grâce à l'engagement et au dévouement de son équipe, ainsi qu'au soutien de ses partenaires et de la communauté locale, La Fonderie a pu continuer à croître et à élargir son impact au fil des ans. Le musée s'est imposé comme un acteur majeur dans la préservation du patrimoine industriel et dans la sensibilisation du public à l'importance de l'histoire industrielle dans la formation de l'identité et de la culture de Bruxelles.

1.2 Activité et produit

L'activité principale de La Fonderie repose sur l'organisation d'expositions permanentes et temporaires, la tenue d'événements culturels, la réalisation d'activités pédagogiques et la conduite de recherches approfondies sur l'histoire industrielle et sociale de la ville.

La Fonderie, musée des industries et du travail, s'est forgé une identité forte à travers une gamme diversifiée d'activités et de produits :

- **Expositions** : La Fonderie organise des expositions permanentes et temporaires qui mettent en lumière différents aspects de l'histoire industrielle et sociale de Bruxelles. Ces expositions offrent aux visiteurs l'opportunité de découvrir des objets, des documents historiques et des témoignages relatifs à diverses thématiques liées au monde du travail et de l'industrie.

- **Événements culturels** : en plus des expositions, La Fonderie organise régulièrement des événements culturels tels que des conférences, des projections de films, des spectacles, des ateliers et des visites guidées. Ces événements permettent de sensibiliser le public à l'histoire industrielle de Bruxelles de manière ludique et interactive.
- **Activités pédagogiques** : La Fonderie propose des activités pédagogiques adaptées à différents publics, notamment aux élèves et aux étudiants. Ces activités incluent des visites guidées, des animations, des ateliers thématiques et des projets éducatifs en lien avec les programmes scolaires.
- **Recherches** : La Fonderie mène également des recherches approfondies sur l'histoire industrielle et sociale de Bruxelles. Ces recherches donnent lieu à la publication d'ouvrages, d'articles scientifiques et de rapports de recherche qui contribuent à enrichir la connaissance et la compréhension du passé industriel de la région.

1.3 Santé Financière

Les sources de revenus de La Fonderie comprennent la mise à disposition de certains espaces, l'éducation permanente, les animations, les parcours et la vente de tickets pour les expositions, ainsi que le prêt des collections. Le soutien financier de l'État constitue également un élément clé de son financement.

Lors du dernier dépôt, la marge brute de La Fonderie s'est élevée à 1 394 183 €, contre 1 316 170 € l'année précédente. Cette progression témoigne de la capacité de l'institution à générer des revenus stables et en croissance pour soutenir ses activités. (La Fonderie (ASBL), s.d.)

1.4 Structure de l'équipe

Le musée compte 30 employés équivalents temps plein. L'équipe comprend des personnes occupant divers postes, allant de l'administration aux tâches plus opérationnelles. Il y a des membres dédiés au secrétariat, à la création des bons de commande et au contact avec les clients. D'autres sont responsables de l'accueil, de la communication, du graphisme, de la gestion de contenu et des réseaux sociaux. L'équipe inclut également des chargés de projet en éducation permanente, des techniciens de surface, des coordinateurs techniques, ainsi que des responsables de la gestion des expositions et des collections.

2. Nature du projet

2.1 Problématique

Face à une croissance constante de ses activités, La Fonderie doit faire face à des défis organisationnels de plus en plus complexes. L'institution se retrouve à gérer des opérations et des ressources avec des outils obsolètes, ce qui freine son efficacité et limite sa capacité à se développer. Avec une pression croissante pour optimiser ses opérations et répondre aux nouvelles exigences de gestion modernes, il est devenu impératif de digitaliser certains processus internes.

L'objectif principal de La Fonderie est d'améliorer l'efficacité de sa gestion quotidienne, de simplifier la coordination entre ses différents départements, et d'optimiser l'utilisation de ses ressources humaines et matérielles. Cela nécessite une transformation organisationnelle en profondeur, passant par l'implémentation d'une solution de gestion intégrée qui permettra à l'institution de moderniser ses pratiques tout en restant fidèle à sa mission.

La question centrale qui guide cette transformation est la suivante : comment La Fonderie peut-elle améliorer ses processus internes grâce à une solution de gestion intégrée, tout en garantissant une transition harmonieuse pour son équipe et en répondant aux défis croissants liés à la gestion des ressources, des projets et des opérations ?

2.2 Méthodologie

Mon projet consiste à élaborer et mettre en place une solution de gestion intégrée pour améliorer l'efficacité des processus internes à La Fonderie. J'ai détaillé ci-dessous la liste des objectifs de mon projet.

Objectifs

- **Analyse de la situation actuelle** : l'analyse initiale permet de comprendre les processus actuels de La Fonderie et d'identifier les inefficacités.
- **Compréhension des besoins internes** : identifier les besoins spécifiques des différents départements de La Fonderie afin d'adapter la solution de gestion intégrée aux réalités de chaque service et ainsi maximiser l'efficacité globale.
- **Définitions des objectifs** : les objectifs fixés sont clairs, mesurables, et directement liés aux besoins de La Fonderie en termes de gestion des ressources et d'optimisation des opérations quotidiennes.

- **Choix stratégique des outils** : sélectionner les outils les plus adaptés aux besoins identifiés, tels qu'un ERP, pour centraliser les informations et automatiser certains processus administratifs et opérationnels.
- **Développement et exécution du projet** : élaborer une stratégie d'implémentation progressive de la solution de gestion intégrée, en formant les équipes à son utilisation et en garantissant une appropriation fluide des nouveaux outils.

2.3 Positionnement dans l'entreprise

Mon stage chez La Fonderie a consisté en une démarche de modernisation et de digitalisation de ses processus internes. Sous la supervision du Directeur général, Monsieur Mathias Mellarts, j'ai participé à la transition numérique de l'organisation en déployant une solution de gestion intégrée des activités quotidiennes. Mes principales missions ont inclus l'identification des besoins de l'institution, le benchmarking des solutions disponibles sur le marché, la planification du déploiement, la réalisation de tests et la conception d'un programme de formation interne pour l'équipe. J'ai travaillé en étroite collaboration avec le Directeur général, ainsi que certains membres de l'équipe qui se sont révélés être d'une aide précieuse, afin de répondre ensemble aux besoins spécifiques de l'organisation en matière de gestion des activités quotidiennes.

Partie II : contexte théorique

1. Introduction aux ERP

L'implémentation d'un ERP (*Enterprise Resource Planning*) est une étape cruciale dans la digitalisation des entreprises et des organisations. Pour mieux comprendre les enjeux liés à ces systèmes, il est nécessaire d'explorer en détail leur définition, leurs objectifs, et leur évolution au fil des décennies. Cette partie théorique vise à offrir un aperçu complet des ERP, de leurs origines à leurs fonctionnalités modernes, tout en analysant leurs avantages, leurs inconvénients, et leurs impacts sur les processus internes des organisations.

1.1 Définition d'un ERP

Un ERP, est un système de gestion intégré qui centralise l'ensemble des processus opérationnels d'une organisation. Ce type de solution logicielle couvre plusieurs fonctions telles que la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, la production, les ventes et bien plus encore. L'objectif principal est de créer une base de données unique où toutes les informations cruciales de l'entreprise sont stockées et accessibles en temps réel.

1.2 Objectifs principaux d'un ERP

Centralisation des données : en réunissant toutes les informations dans un seul système, un ERP permet de réduire les erreurs de saisie et les doublons, tout en améliorant la qualité et la fiabilité des données disponibles pour la prise de décision.

Automatisation des tâches : un ERP permet d'automatiser de nombreux processus répétitifs et chronophages, ce qui libère du temps pour les employés et réduit le risque d'erreurs humaines.

Amélioration de la communication entre services : en fournissant un accès en temps réel aux informations pertinentes, un ERP favorise une meilleure collaboration et une meilleure communication entre les différents départements de l'organisation.

Optimisation des processus internes : grâce à une vue d'ensemble des opérations, un ERP permet d'identifier et d'éliminer les inefficacités, d'améliorer la gestion des ressources et d'accroître la productivité globale de l'entreprise.

1.3 Historique et évolution des ERP

1.3.1 Origines

Les ERP trouvent leurs racines dans les années 1960-1970 avec le développement des systèmes de *Materials Requirements Planning* (MRP). Ces premiers logiciels étaient principalement destinés à la planification des besoins en matériaux pour les industries manufacturières. Leur objectif était de garantir que les matériaux et composants nécessaires à la production étaient disponibles en quantité suffisante et au bon moment, tout en minimisant les stocks.

1.3.2 Évolution des fonctionnalités

Dans les années 1980 et 1990, les systèmes ERP ont commencé à intégrer des fonctionnalités de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain management*, SCM) et de la gestion des relations clients (*customer relationship management*, CRM). Cela a marqué une avancée significative, car les modules pour la finance, la comptabilité et les ressources humaines ont également été ajoutés, permettant une gestion plus holistique des opérations d'une entreprise.

Avec l'arrivée des années 2000, les ERP ont gagné en modularité et en flexibilité, ce qui a permis une meilleure personnalisation en fonction des besoins spécifiques des entreprises. L'introduction des ERP basés sur le web a facilité l'accès à distance, révolutionnant ainsi la manière dont les entreprises pouvaient interagir avec leurs systèmes de gestion.

À partir des années 2010, l'adoption croissante des solutions ERP dans le cloud a apporté des avantages notables en termes de coût et d'accessibilité. De plus, l'intégration des technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique a permis des analyses prédictives et une automatisation avancée, augmentant ainsi l'efficacité.

Au fil des décennies, ces systèmes ont évolué pour inclure de plus en plus de fonctionnalités, devenant ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom d'ERP. Les systèmes ERP modernes couvrent désormais toutes les fonctions d'une entreprise, de la comptabilité à la gestion des ressources humaines, en passant par la gestion des stocks, la production, la vente, et la relation client.

2. Analyse des ERP

2.1 Les différents types d'ERP

ERP sur site (*On-premise*)

Un ERP sur site est installé directement sur les serveurs de l'entreprise. Cela présente des avantages comme un contrôle total sur les données et les processus, ainsi qu'une personnalisation possible selon les besoins spécifiques de l'entreprise. Cependant, cela implique également des coûts initiaux élevés pour l'achat du matériel et des licences logicielles, ainsi qu'une nécessité de maintenance continue, de mise à jour et de gestion par l'équipe informatique de l'entreprise. (Jlabbe, 2023)

ERP dans le cloud (*Cloud-based*)

Une solution ERP hébergée sur des serveurs distants accessibles via Internet. Les avantages incluent un coût réduit grâce à un modèle de tarification par abonnement, une accessibilité depuis n'importe où avec une connexion internet, et des mises à jour et maintenance gérées par le fournisseur. Néanmoins, des inquiétudes subsistent quant à la protection des données et la dépendance envers le fournisseur. (Roberts, 2023)

ERP hybride

Une combinaison de solutions *on-premise* et cloud. Cette approche offre une flexibilité dans la gestion des données et des processus, avec la possibilité de maintenir certaines opérations critiques sur site tout en bénéficiant de la flexibilité du cloud. Toutefois, cela peut entraîner une complexité accrue dans la gestion et l'intégration des systèmes, ainsi que des coûts potentiellement plus élevés en fonction de la configuration choisie. (Beaver, 2023)

Après l'analyse des différents types d'ERP, il est essentiel de comprendre comment ces systèmes répondent aux besoins spécifiques des entreprises à travers leurs fonctionnalités clés.

2.2 Fonctionnalités clés d'un ERP

Les ERP jouent un rôle crucial dans divers aspects de la gestion d'une entreprise. En ce qui concerne la gestion financière et comptable, les ERP permettent de centraliser les données financières, d'automatiser les processus comptables, de gérer les budgets et de générer des

rapports financiers précis et en temps réel. Cette centralisation et automatisation améliorent non seulement la précision des données, mais permettent également de libérer du temps pour les employés, leur offrant ainsi la possibilité de se consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée.

Dans le domaine des ressources humaines, les ERP facilitent le suivi des plannings, la gestion des absences, la formation des employés, le recrutement, ainsi que la gestion des performances. En intégrant toutes ces fonctions dans un seul système, les ERP permettent une gestion plus cohérente et efficace du capital humain, ce qui est essentiel pour le bon fonctionnement et la croissance de l'entreprise.

Pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les ERP offrent des outils puissants pour suivre les achats, gérer les stocks, optimiser les flux logistiques, et coordonner les activités avec les fournisseurs. Ces fonctionnalités contribuent à réduire les coûts, à améliorer la disponibilité des produits et à augmenter la satisfaction des clients en garantissant des livraisons plus rapides et plus fiables.

En ce qui concerne la relation client (*CRM*), les ERP permettent de gérer les interactions avec les clients, de suivre les ventes, de fournir un service après-vente de qualité et d'analyser les données clients pour améliorer la satisfaction et la fidélisation. En ayant une vision à 360 degrés des clients, les entreprises peuvent personnaliser leurs offres et répondre plus efficacement aux besoins des clients.

Enfin, pour les entreprises industrielles, les ERP offrent des outils avancés pour le suivi des cycles de production, la gestion des ressources et des capacités, ainsi que la planification et l'ordonnancement des tâches de production. Cela permet non seulement d'améliorer l'efficacité de la production, mais aussi de minimiser les coûts et les délais.

Après avoir détaillé les fonctionnalités clés des ERP, il est important de peser les avantages et les inconvénients de ces systèmes pour comprendre leur impact global sur les entreprises.

2.3 Avantages et inconvénients des ERP

Les systèmes ERP présentent de nombreux avantages pour les entreprises, mais ils ne sont pas sans inconvénients. Voici un tableau reprenant les principaux avantages et inconvénients:

Tableau 1 ERP: Avantages et inconvénients

Avantages des ERP	Inconvénients des ERP
1. Intégration des données : facilite la coordination entre les services et améliore la communication.	1. Coût élevé : l'acquisition et l'implémentation initiale sont coûteuses, surtout pour les PME.
2. Automatisation des tâches : réduit les erreurs humaines et améliore la fiabilité des données.	2. Complexité d'implémentation : nécessite une bonne planification et une formation adéquate du personnel.
3. Amélioration de la productivité : les tâches répétitives sont simplifiées, libérant du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.	3. Résistance au changement : certains employés montrent une résistance à l'adoption des nouvelles méthodes de travail.
4. Meilleure prise de décision : accès en temps réel aux données cruciales, facilitant la prise de décision.	4. Adoption lente : les réticences peuvent ralentir l'adoption des nouveaux processus.

Pour maximiser les avantages et minimiser les inconvénients, une implémentation réussie de l'ERP est cruciale. Cela nécessite une planification minutieuse et une exécution rigoureuse des différentes étapes du projet.

3. Implémentation des ERP

3.1 Les étapes d'implémentation d'un ERP

L'implémentation d'un ERP suit plusieurs étapes clés pour assurer son succès et son efficacité.

Analyse des besoins

La phase initiale consiste à identifier les besoins spécifiques de l'organisation. Cette analyse est cruciale pour comprendre les processus actuels, identifier les inefficacités et déterminer les fonctionnalités requises pour répondre aux besoins de l'entreprise. Une évaluation précise des besoins garantit que la solution choisie sera adaptée et bénéfique pour l'ensemble de l'organisation.

Choix de la solution

Une fois les besoins identifiés, le choix de la solution ERP doit être basé sur plusieurs critères, tels le budget, les fonctionnalités requises, et la compatibilité avec les systèmes existants. Le

budget doit inclure non seulement le coût initial d'acquisition, mais aussi les coûts de maintenance, de formation et de mise à jour. Les fonctionnalités doivent correspondre aux besoins spécifiques identifiés lors de l'analyse.

Planification et déploiement

Le processus de planification et de déploiement implique l'installation du système ERP, sa personnalisation en fonction des besoins spécifiques de l'organisation, et son intégration avec les systèmes existants. Cette étape nécessite une planification minutieuse pour minimiser les interruptions des opérations courantes et garantir une transition en douceur.

Formation des utilisateurs

La formation des utilisateurs est essentielle pour assurer une adoption rapide et une utilisation efficace de l'ERP. Une formation efficace peut inclure des sessions de formation en personne, des tutoriels en ligne, et un support continu pour répondre aux questions et résoudre les problèmes. La formation doit être adaptée aux différents niveaux de compétence des employés et se concentrer sur les aspects pratiques de l'utilisation quotidienne du système ERP.

Maintenance et évolution

La maintenance régulière et l'évolution continue de l'ERP sont nécessaires pour assurer sa performance et sa pertinence à long terme. Cela inclut des mises à jour régulières pour améliorer les fonctionnalités, corriger les bugs, et garantir la compatibilité avec les nouvelles technologies. Un support technique efficace est également crucial pour résoudre les problèmes et maintenir le bon fonctionnement du système.

3.2 Culture de l'Innovation

Le rapport **Dell Technologies Innovation Index** (2022) réalisé par Dell Technologies met en avant l'importance cruciale de construire une culture d'innovation au sein des entreprises. Cette culture d'innovation est essentielle pour réussir l'implémentation d'un ERP. Les entreprises qui favorisent une culture d'innovation sont généralement plus ouvertes aux changements et à l'adoption de nouvelles technologies, ce qui est un facteur clé de succès pour l'intégration d'un ERP. (Dell Technologies, s.d.)

Une culture d'innovation encourage les employés à être créatifs, à proposer de nouvelles idées et à adopter des technologies avancées. Selon le rapport, les entreprises innovantes sont mieux préparées à intégrer des systèmes ERP car elles possèdent déjà une mentalité axée sur l'amélioration continue et l'optimisation des processus. Cette ouverture au changement facilite la transition vers un ERP qui nécessite souvent des ajustements significatifs dans les processus opérationnels et la gestion des données.

Les entreprises avec une culture d'innovation sont plus flexibles et peuvent s'adapter rapidement aux nouvelles technologies. Cela est crucial lors de l'implémentation d'un ERP, qui peut nécessiter des modifications dans les workflows et les pratiques de gestion. Une culture d'innovation motive également les employés à s'engager activement dans le processus de mise en place de l'ERP. Leur participation et leur soutien sont essentiels pour surmonter les défis liés à l'implémentation.

De plus, les entreprises innovantes rencontrent moins de résistance au changement, car les employés sont habitués à l'idée d'amélioration continue et de transformation. Cela facilite l'adoption de l'ERP et réduit les obstacles liés à la transition. Une culture d'innovation pousse également les entreprises à constamment rechercher des moyens d'optimiser leurs processus. L'implémentation d'un ERP s'inscrit parfaitement dans cette démarche, en offrant des outils pour automatiser et améliorer l'efficacité opérationnelle.

4. Digitalisation et innovation en Europe

4.1 Rapport sur la digitalisation en Europe (Eurostat)

La transformation numérique révolutionne les entreprises en Europe, créant de nombreuses opportunités pour améliorer leur efficacité et leur compétitivité. Selon le rapport *"Digitalisation in Europe – 2024"* publié en juin dernier par Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne, l'adoption des technologies digitales est cruciale pour atteindre les objectifs de la Décennie Numérique de l'UE, qui visent à ce que plus de 90% des PME atteignent un niveau de base d'intensité numérique d'ici 2030. (Eurostat, 2024.)

Le développement des compétences digitales est un élément clé pour la réussite de la transformation numérique. En 2023, seulement 56% des citoyens de l'UE possédaient des compétences digitales de base ou supérieures. Pour combler ce fossé, les entreprises jouent un rôle essentiel en offrant des formations à leurs employés. En 2022, 22% des entreprises de l'UE ont fourni des formations en technologies de l'information et de la communication à leur personnel, avec des taux plus élevés observés dans les grandes entreprises (70%) par rapport aux PME (21%). (Eurostat, 2024.)

L'intégration des technologies digitales, telles que l'informatique en nuage, l'analyse de données massives et l'intelligence artificielle, permet aux entreprises d'améliorer leurs produits et services tout en augmentant leur compétitivité. En 2023, 45% des entreprises de l'UE utilisaient des services de *cloud computing*, principalement pour les emails. Cependant, il reste un écart significatif à combler pour atteindre les objectifs de 2030, notamment pour les PME, dont seulement 58% avaient atteint un niveau de base d'intensité numérique. (Eurostat, 2024.)

En conclusion, les entreprises doivent investir dans la formation de leurs employés et l'adoption de technologies avancées pour réaliser pleinement les bénéfices de la digitalisation.

4.2 Progrès et défis de la transformation numérique

Bien que de nombreuses entreprises aient fait des progrès significatifs dans leur transformation numérique, une part non négligeable reste encore en retard. Seules les entreprises qui ont déjà intégré les technologies numériques dans leurs processus peuvent être considérées comme ayant une maturité numérique avancée. Ces entreprises utilisent les technologies pour améliorer leur productivité, mieux répondre aux attentes des clients et rester compétitives dans un marché en constante évolution.

Parmi les entreprises les plus avancées, plusieurs technologies sont mises en avant : l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique, qui sont largement utilisés pour automatiser des processus et améliorer la prise de décision grâce aux données ; l'Internet des objets (IoT), qui permet de connecter des appareils et des systèmes pour obtenir des informations en temps réel, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle ; et les systèmes ERP, qui centralisent les données et facilitent la gestion des processus internes, un point crucial pour les entreprises qui cherchent à automatiser leurs opérations.

4.3 Obstacles rencontrés par les entreprises

Malgré la volonté croissante des entreprises de s'engager dans la transformation numérique, plusieurs obstacles ralentissent cette progression. Parmi les défis les plus fréquents, on retrouve la réticence face au changement, l'insuffisance de compétences numériques, ainsi que des infrastructures technologiques obsolètes. Il existe ainsi une réticence parmi les employés et les dirigeants à adopter de nouvelles technologies et méthodes de travail. La transformation numérique exige une modification des mentalités, ce qui peut provoquer des résistances internes, surtout dans des structures ayant des processus de longue date.

Le déficit de compétences technologiques au sein des entreprises est également un obstacle majeur. L'adoption de technologies comme l'IA, l'automatisation, ou les systèmes ERP nécessite des équipes formées. Or, de nombreuses entreprises peinent à recruter ou former suffisamment de personnel qualifié dans ces domaines. Comme le montre le graphique ci-dessous, issu des données d'Eurostat, les niveaux de compétences numériques de base varient considérablement d'un pays européen à l'autre, avec certains pays enregistrant des pourcentages bien inférieurs à la moyenne de l'Union européenne. Beaucoup d'entreprises possèdent des systèmes informatiques anciens ou non compatibles avec les technologies émergentes, ce qui freine la mise en place de nouvelles solutions et implique des coûts élevés pour la modernisation.



Figure 1 Graphique sur le niveau de Compétences Numériques de Base en Europe en 2023

Source : Eurostat. (2024). Digitalisation in Europe - 2024. Consulté le 7 octobre 2024, à l'adresse <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024>

4.4 Stratégies adoptées par les leaders du numérique

Les entreprises les plus avancées ont fait des investissements significatifs dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, l'Internet des objets, et les ERP. Ces technologies leur permettent d'automatiser des processus complexes, d'améliorer la collecte de données, et de prendre des décisions plus éclairées.

Avec l'augmentation des cybermenaces, les entreprises digitales leaders ont compris que protéger les données et les systèmes est un élément clé de la transformation numérique. La cybersécurité devient une priorité pour maintenir la confiance des clients, des partenaires, et assurer la continuité des opérations.

4.5 Impact de la pandémie de COVID-19 sur la transformation numérique en Europe

Face aux restrictions sanitaires et aux nouvelles attentes des consommateurs, les entreprises ont dû adapter rapidement leurs opérations pour survivre. Le graphique ci-dessous montre l'évolution de l'adoption des technologies numériques avant, pendant, et après la pandémie, illustrant une nette évolution à partir de 2020, lorsque la pandémie a commencé.

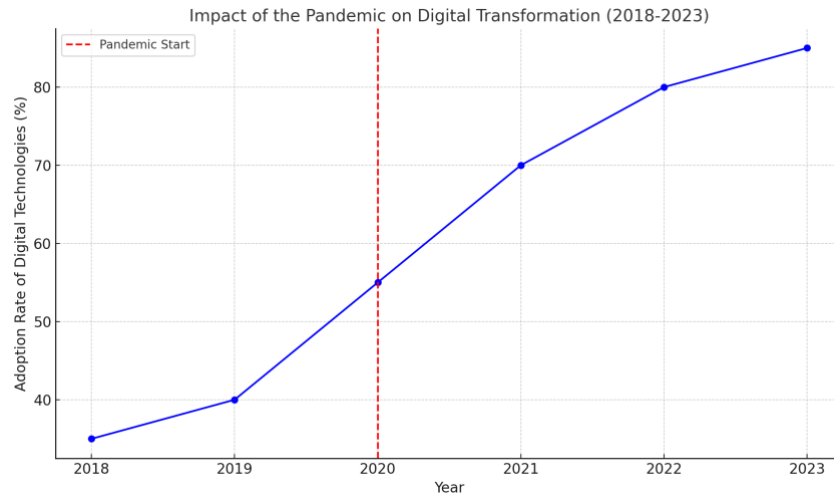


Figure 2 Graphique sur l'Impact de la Pandémie sur la Transformation Digitale

Cette situation a conduit à une accélération de l'adoption des technologies numériques, notamment avec l'essor du télétravail et des solutions de collaboration à distance. Par exemple, selon le rapport de la Banque Européenne d'Investissement (2022), 46 % des entreprises de l'Union européenne ont intensifié leur adoption du numérique en réponse à la crise due au COVID-19. De plus, les entreprises numériques ont mieux résisté aux perturbations déclenchées par la pandémie, étant moins susceptibles de connaître une forte baisse de leur chiffre d'affaires. (European Investment Bank, 2022)

L'augmentation de l'utilisation des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement a également été cruciale pour assurer une continuité dans la production et la distribution. En parallèle, la nécessité de redéfinir les priorités stratégiques en intégrant des technologies permettant une plus grande agilité face aux crises futures est devenue évidente. Cette période a poussé de nombreuses entreprises à revoir leur stratégie digitale et à accélérer leurs plans d'investissement dans les technologies.

4.6 Impact en Belgique

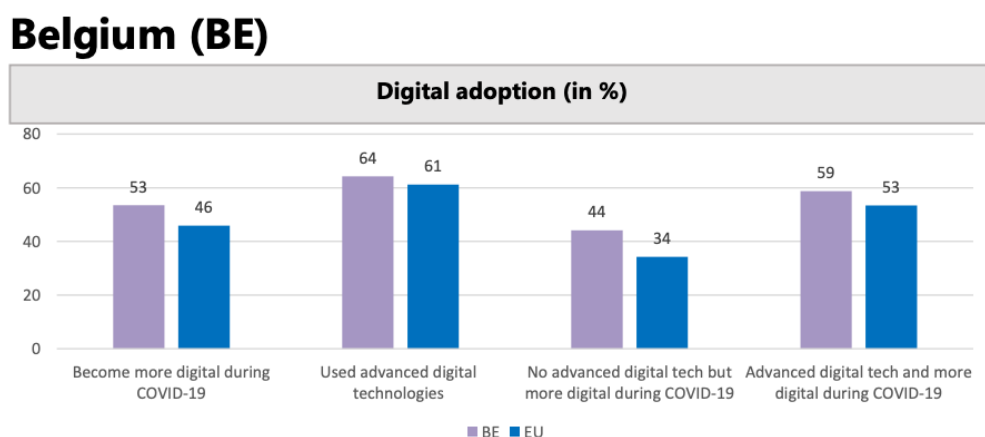


Figure 3: Graphique sur l'adoption numérique en Belgique et dans l'UE pendant la pandémie de COVID-19S

La résolution de l'Unisoc sur la numérisation des ASBL

En 2023, une résolution a été adoptée par l'Union des entreprises à profit social (UNISOC) pour stimuler la numérisation des associations sans but lucratif (ASBL) en Belgique. L'UNISOC est une organisation qui représente et défend les intérêts des entreprises à profit social, y compris les ASBL, en Belgique. Cette résolution s'inscrit dans un effort plus large pour moderniser et rendre plus efficaces les opérations des ASBL grâce à l'adoption de technologies numériques.

La numérisation présente plusieurs avantages pour les ASBL, notamment la réduction des coûts administratifs, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et une meilleure transparence. En allégeant les charges administratives, les ASBL peuvent se concentrer davantage sur leurs missions principales. De plus, des subventions et des aides financières sont disponibles pour soutenir les projets de transformation numérique, y compris l'implémentation d'ERP. Les ERP permettent d'intégrer et de gérer les principales fonctions d'une organisation via un système centralisé, améliorant ainsi la coordination et l'efficacité. Cela montre encore une fois l'importance pour chaque organisation de se mettre à jour en termes de technologie pour améliorer ses conditions de travail, rester compétitive et laisser du temps à l'innovation.

5. ERP dans le milieu culturel

L'implantation d'un ERP au sein d'une organisation culturelle ou autre entraîne une transformation profonde des processus internes et impacte divers aspects de la gestion et des opérations.

5.1 Changements organisationnels

L'automatisation des tâches réduira les erreurs et augmentera l'efficacité, par exemple en automatisant la création des bons de commande et la gestion des stocks, ce qui libérera du temps pour les employés.

Cette transformation impactera également les rôles et responsabilités au sein de l'organisation. Certains rôles devront être redéfinis pour tirer parti des nouvelles capacités offertes par l'ERP. Par exemple, les responsables de divers départements pourraient se voir attribuer de nouvelles responsabilités liées à la gestion des données et à l'analyse des performances. Les employés devront être formés à l'utilisation du nouvel ERP, ce qui inclut non seulement la formation technique, mais aussi le développement de compétences en gestion de projet et en analyse de données. La mise en place d'un ERP nécessitera une gestion de projet rigoureuse, et l'entreprise

pourrait devoir créer une équipe dédiée à la gestion de ce projet, incluant des coordinateurs techniques et des responsables de la formation.

Après l'implantation de l'ERP, il sera important de suivre et d'évaluer régulièrement son impact sur les processus et les performances de l'entreprise, afin d'identifier les domaines à améliorer et de s'assurer que l'ERP apporte les bénéfices attendus.

6. Facteurs clés de succès et d'échec

L'implantation d'un ERP est un projet complexe qui peut rencontrer divers obstacles. Pour maximiser les chances de succès, il est crucial d'identifier et de gérer les facteurs clés de succès et d'échec. Voici une analyse détaillée adaptée au contexte de mon projet au sein de La Fonderie, enrichie par des données issues d'études récentes.

Facteurs clés de succès

L'engagement des utilisateurs est primordial. Pour que l'ERP soit adopté avec succès, les utilisateurs doivent être impliqués dès le début du projet. Cela inclut leur participation à la définition des besoins, aux phases de test, et à la formation. Une communication transparente et régulière sur les objectifs et les bénéfices de l'ERP peut aider à obtenir leur adhésion. Selon une récente étude, 72% des projets ERP échouent en raison d'une mauvaise gestion des parties prenantes. (World Metrics, 2024)

La formation et l'accompagnement au changement sont également essentiels. Les utilisateurs doivent être formés non seulement à l'utilisation technique de l'ERP, mais aussi à comprendre comment il peut améliorer leurs tâches quotidiennes. Des sessions de formation régulières et un support continu peuvent faciliter cette transition. Environ 43% des organisations rencontrent des difficultés en raison d'une formation insuffisante des employés. (World Metrics, 2024)

Un autre facteur de succès est le soutien de la direction. La direction de l'organisation doit montrer un engagement fort envers son projet, en allouant les ressources nécessaires et en soutenant les initiatives de formation et de communication. Un leadership visible et engagé peut motiver les employés et assurer une mise en œuvre plus fluide. Une étude montre que 22% des entreprises attribuent l'échec de leur projet ERP à un manque d'alignement exécutif. (World Metrics, 2024)

Facteurs d'échec

L'un des principaux facteurs d'échec est la résistance au changement. Les employés peuvent être réticents à adopter de nouvelles technologies et méthodes de travail, surtout s'ils ne comprennent pas les bénéfices ou s'ils craignent pour leur emploi. Pour surmonter cette résistance, il est important de communiquer clairement les avantages de l'ERP et de rassurer

les employés sur leur rôle dans l'organisation. Environ 60% des projets ERP dépassent leur budget initial, souvent en raison de la résistance au changement. (World Metrics, 2024)

Le manque de compétences numériques représente un autre défi de taille. Si les employés ne possèdent pas les compétences techniques nécessaires pour utiliser l'ERP, cela peut entraîner des erreurs et une adoption lente. Investir dans la formation et le développement des compétences est donc crucial. Seulement 23% des entreprises réussissent à terminer leur projet ERP dans les délais et le budget prévus. (World Metrics, 2024)

Enfin, des infrastructures technologiques obsolètes peuvent freiner la mise en place de l'ERP. Si les systèmes existants ne sont pas compatibles avec le nouvel ERP, cela peut entraîner des coûts supplémentaires et des délais. Il est important de réaliser une évaluation approfondie des infrastructures actuelles et de planifier les mises à jour nécessaires avant l'implantation. Environ 53% des organisations rencontrent des problèmes avec des systèmes hérités incompatibles. (World Metrics, 2024)

7. Thématiques spécifiques liées aux ERP

7.1 Business Intelligence (BI) et ERP

La *Business Intelligence* (BI) désigne l'ensemble des technologies et des processus utilisés pour collecter, analyser et présenter des données commerciales afin de faciliter la prise de décision. La BI est souvent intégrée dans certains systèmes ERP et elle peut également être présente dans d'autres types de logiciels de gestion. Il est important de noter que certains fournisseurs d'ERP incluent des fonctionnalités de BI dans leurs systèmes, tandis que d'autres ne le font pas. Voici comment l'intégration de la BI dans un ERP peut améliorer la prise de décision et les avantages que cela peut apporter.

Amélioration de la prise de décision

L'un des principaux avantages de l'intégration de la BI dans un ERP est l'amélioration de la prise de décision. Les outils de BI permettent de collecter, analyser et visualiser des données en temps réel, offrant ainsi aux décideurs des informations précises et à jour. Cela signifie une capacité accrue à suivre les performances opérationnelles, financières et commerciales, et à prendre des décisions basées sur des données concrètes plutôt que sur des intuitions.

Suivi des performances et des indicateurs clés

Les outils de BI intégrés dans l'ERP permettent de suivre des indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques à l'entreprise. Par exemple, une entreprise pourrait suivre des KPI tels que le taux de rotation des stocks, le délai moyen de traitement des commandes, ou encore la

satisfaction client. En surveillant ces indicateurs, l'entreprise peut identifier rapidement les domaines nécessitant des améliorations et prendre des mesures correctives en temps opportun.

Prévisions et planification

La BI permet également de réaliser des prévisions et des analyses prédictives. En utilisant des modèles de prévision basés sur des données historiques et des tendances actuelles, une entreprise peut anticiper les besoins futurs, planifier les ressources de manière plus efficace, et mieux gérer les risques. Par exemple, dans le cas d'un musée, des prévisions précises de la fréquentation des visiteurs peuvent aider à planifier les expositions et les événements, à gérer les ressources humaines et à optimiser l'allocation des budgets. Cela permet d'éviter les périodes de surfréquentation ou de sous-fréquentation, assurant ainsi une meilleure expérience pour les visiteurs et une utilisation optimale des ressources du musée.

Amélioration de la réactivité

Avec des données en temps réel et des analyses approfondies, une entreprise peut améliorer sa réactivité face aux changements du marché. Par exemple, si une tendance négative est détectée dans les ventes, l'entreprise peut rapidement ajuster ses stratégies marketing ou commerciales pour y remédier. Cette capacité à réagir rapidement aux évolutions du marché est un avantage concurrentiel majeur.

7.2 Personnalisation et flexibilité des systèmes ERP

Les systèmes ERP doivent souvent être adaptés pour répondre aux besoins spécifiques de chaque organisation. La personnalisation permet de configurer le logiciel en fonction des processus uniques et des exigences particulières de l'entreprise. Cette personnalisation est cruciale pour optimiser l'efficacité et minimiser les perturbations lors de la mise en œuvre.

Par exemple, un musée peut personnaliser son ERP pour suivre les cycles d'exposition et optimiser la gestion des collections. Cela permet de mieux planifier les expositions temporaires, de gérer les prêts et les acquisitions d'œuvres d'art, et d'assurer une conservation adéquate des pièces. En optimisant ces processus, le musée peut réduire les coûts opérationnels et améliorer l'efficacité de la gestion des ressources, tout en offrant une meilleure expérience aux visiteurs.

7.2.1 Importance de la personnalisation

La personnalisation des ERP permet de répondre précisément aux besoins de chaque entreprise. Selon une étude de *Panorama Consulting Solutions*, 89% des entreprises ayant personnalisé leur ERP ont constaté une amélioration significative de leurs processus opérationnels. Par exemple, une entreprise de fabrication peut personnaliser son ERP pour suivre les cycles de

production spécifiques et optimiser la gestion des matières premières, ce qui conduit à une augmentation de l'efficacité et une diminution des coûts.(Panorama Consulting Group, 2023)

7.2.2 Flexibilité des systèmes ERP

La flexibilité des ERP est également essentielle. Un ERP flexible peut évoluer avec l'entreprise et s'adapter aux changements de ses besoins. Les ERP modernes sont souvent modulaires, permettant aux entreprises de choisir et d'intégrer uniquement les modules nécessaires. Cette modularité facilite l'ajout de nouvelles fonctionnalités au fur et à mesure que l'entreprise grandit. De plus, un ERP flexible doit pouvoir s'intégrer facilement avec d'autres systèmes et applications utilisés par l'entreprise, centralisant ainsi les données et améliorant la visibilité sur l'ensemble des opérations.

Exemple d'entreprise

Un exemple concret est celui de l'entreprise de distribution alimentaire Sysco, qui a mis en place un ERP flexible et modulaire. Sysco a pu intégrer des modules spécifiques pour la gestion des stocks, la logistique, et les ventes, tout en s'assurant que le système pouvait évoluer avec l'entreprise. Cette flexibilité a permis à Sysco de s'adapter rapidement aux changements du marché et de maintenir une efficacité opérationnelle élevée. (Sysco,2022)

Avantages de la flexibilité

La flexibilité d'un ERP permet également de s'adapter aux évolutions de l'environnement et des besoins de l'organisation. Que ce soit pour intégrer de nouveaux modules, personnaliser les flux de travail, ou s'intégrer avec d'autres systèmes, un ERP flexible offre la capacité de s'adapter et de croître avec l'organisation.

7.3 ERP et gestion des ressources humaines (RH)

La gestion des ressources humaines (RH) est un aspect crucial pour toute organisation. L'implémentation d'un ERP peut transformer la manière dont les processus RH sont gérés, en offrant des outils puissants pour centraliser et automatiser diverses fonctions RH. Voici comment un ERP peut impacter la gestion des processus RH, en se concentrant sur les données des employés, la gestion des performances, la paie, et d'autres aspects clés.

Données des employés

Un ERP permet de centraliser toutes les données des employés dans un seul système. Cela inclut les informations personnelles, les historiques de carrière, les compétences, les certifications, et les formations. La centralisation des données facilite l'accès à l'information pour les gestionnaires et les responsables RH, améliorant ainsi la prise de décision. Par

exemple, une organisation peut utiliser l'ERP pour suivre les compétences et les besoins de formation des employés, ce qui permet de planifier des programmes de développement professionnel plus efficaces.

Gestion des performances

L'ERP offre des outils pour la gestion des performances des employés, permettant de définir des objectifs, de suivre les progrès, et d'évaluer les performances de manière systématique. Les gestionnaires peuvent utiliser ces outils pour fournir des feedbacks réguliers et constructifs, identifier les domaines nécessitant des améliorations, et reconnaître les réalisations des employés. Cela permet une gestion plus transparente et équitable des performances, ce qui peut améliorer la motivation et l'engagement des employés.

Gestion de la paie

Le traitement des salaires est fréquemment une tâche exigeante en termes de temps et de complexité. Un ERP peut automatiser de nombreuses tâches liées à la paie, telles que le calcul des salaires, la gestion des déductions, et la génération des bulletins de paie. Cela réduit le risque d'erreurs et garantit que les employés sont payés de manière précise et ponctuelle. L'automatisation de la paie peut libérer du temps pour les responsables RH, leur permettant de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Gestion des absences et des congés

L'ERP permet également de gérer les absences et les congés des employés de manière plus efficace. Les employés peuvent soumettre leurs demandes de congé en ligne, et les gestionnaires peuvent approuver ou rejeter ces demandes en quelques clics. Le système peut également suivre les soldes de congés et générer des rapports sur les absences, ce qui aide à planifier les ressources et à minimiser les perturbations opérationnelles.

Recrutement et intégration

Un ERP peut simplifier le processus de recrutement en automatisant la publication des offres d'emploi, la gestion des candidatures, et la planification des entretiens. Une fois les nouveaux employés embauchés, l'ERP peut faciliter leur intégration en centralisant les informations nécessaires et en automatisant les tâches administratives. Cela signifie un processus de recrutement plus efficace et une intégration plus fluide des nouveaux employés.

8. Tendances et utilisateurs des ERP

8.1 Tendances d'achat des ERP

Les tendances d'achat des ERP varient selon les secteurs d'activité et les besoins spécifiques des entreprises. Dans les sections suivantes, nous analyserons les tendances actuelles en matière d'utilisation des ERP, en nous basant sur les données de SelectHub. Cette enquête récente, menée auprès de 225 entreprises, explore leurs attentes et motivations dans la recherche d'un progiciel de gestion intégré. (Gheorghiu, 2024)

8.2 Secteurs utilisateurs des ERP

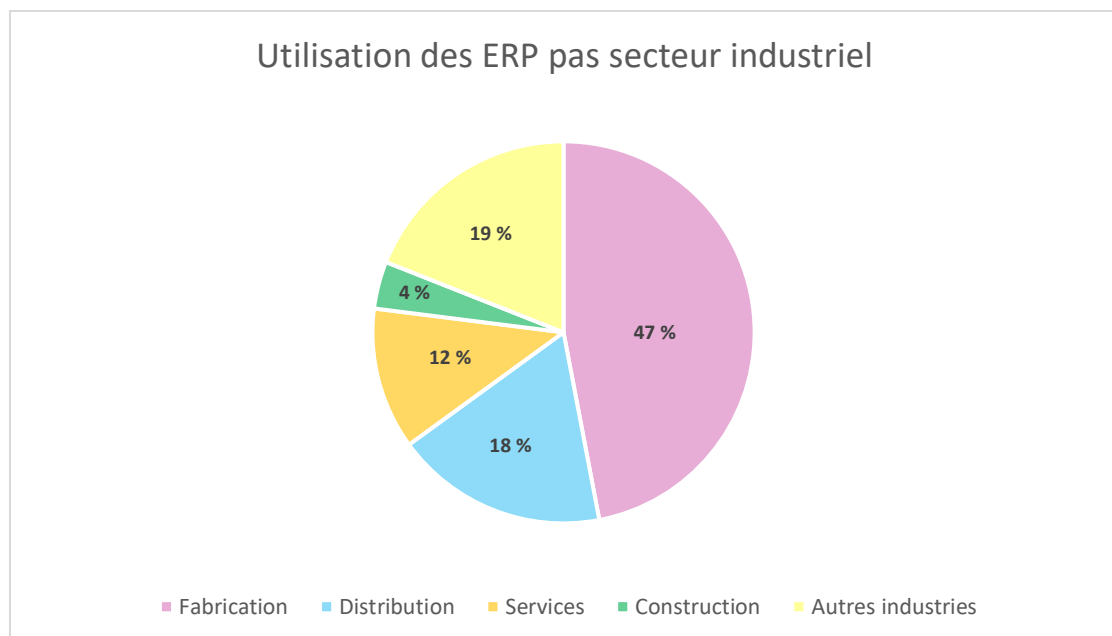


Figure 4: Graphique sur la répartition de l'utilisation des ERP par secteur industriel

Le graphique ci-dessus montre la répartition des utilisateurs d'ERP par secteur. Les entreprises manufacturières sont les principaux utilisateurs, représentant 47 % des entreprises cherchant à acquérir un ERP. Ce secteur a été l'un des premiers à adopter ces systèmes en raison de la nécessité d'automatiser les tâches répétitives et de minimiser les erreurs. Les distributeurs suivent avec 18 %, principalement pour gérer les stocks et les flux logistiques. Les entreprises de services représentent 12 % des utilisateurs d'ERP, tandis que le secteur de la construction en constitue 4 %. Enfin, les autres industries, telles que le commerce de détail, les services publics, le gouvernement et la santé, composent les 19 % restants. (Gheorghiu, 2024)

Fonctions importantes des ERP

Dans cette enquête menée auprès d'entreprises souhaitant acheter un logiciel ERP, 89% des personnes interrogées ont identifié la comptabilité comme la fonction la plus importante du progiciel de gestion intégré. Les autres fonctions importantes incluent la gestion des stocks et de la distribution (67%), la gestion de la relation client (CRM) et les ventes (33%), ainsi que la technologie (21%). (Gheorghiu, 2024)

Raison de l'implémentation des ERP

Quarante pour cent des entreprises ont identifié un meilleur fonctionnement comme la principale raison de la mise en œuvre d'un système ERP. Les entreprises cherchent à améliorer leurs processus opérationnels et à augmenter leur efficacité grâce à des fonctionnalités avancées offertes par les ERP.

Influenceurs dans l'achat des ERP

Les plus grands influenceurs dans l'achat de logiciels ERP étaient des employés des services financiers et comptables (23%) et des services informatiques (23%). Ces départements jouent un rôle crucial dans l'évaluation des besoins de l'entreprise et dans la sélection des solutions ERP appropriées. (Gheorghiu, 2024)

Utilisation moyenne des ERP par les travailleurs

En moyenne, 26% des travailleurs utilisent le logiciel ERP de leur entreprise. Cette utilisation varie en fonction des rôles et des départements, mais montre l'importance croissante des ERP dans les opérations quotidiennes des entreprises. (Gheorghiu, 2024)

Conclusion

Les ERP jouent un rôle central dans la modernisation des entreprises, en facilitant la centralisation des données, l'automatisation des tâches, et l'amélioration de la prise de décision. Depuis leurs débuts dans les années 1960 jusqu'aux solutions cloud et modulaires actuelles, ces systèmes n'ont cessé d'évoluer pour répondre aux besoins croissants des organisations. Toutefois, une implémentation réussie ne se limite pas à des aspects techniques, elle repose également sur une gestion efficace du changement et une formation adaptée des utilisateurs pour surmonter les résistances internes.

Partie III : Approche méthodologique

1. Introduction

Dans le cadre de ce projet, l'objectif principal est de mettre en place une solution ERP au sein de La Fonderie, afin de digitaliser et optimiser les processus de gestion. Pour atteindre cet objectif, il a été essentiel d'adopter une méthodologie structurée et rigoureuse. Cette approche repose sur plusieurs étapes clés, de l'analyse des besoins à la sélection et la mise en œuvre de la solution. Ce chapitre introduit les méthodes de recherche, de collecte de données et d'analyse utilisées tout au long du projet, ainsi que les critères justifiant le choix de chaque méthode. Le déroulement précis de chaque étape sera détaillé dans les chapitres suivants, où les étapes seront approfondies pour une meilleure compréhension de leur mise en pratique.

2. Cadre méthodologique

L'approche méthodologique de ce projet a été soigneusement pensée en collaboration avec mon maître de stage et directeur général de La Fonderie, Mathias Mellaerts. Ensemble, nous avons élaboré un modèle structuré en cinq étapes pour garantir une mise en place réussie de la solution. Chaque étape vise à répondre aux besoins spécifiques de La Fonderie tout en assurant une transition fluide vers une digitalisation optimale de ses processus de gestion.

Étape 1 : Analyse des besoins

La première étape consiste à identifier et à comprendre les besoins spécifiques de chaque département de La Fonderie. Cette phase est essentielle pour définir les attentes des utilisateurs et les priorités organisationnelles. Des entretiens semi-directifs sont menés avec les employés, accompagnés de questionnaires pour obtenir des informations précises et quantitatives sur leurs pratiques, leurs frustrations et leurs attentes en matière de digitalisation. Cette analyse permet de poser les bases pour choisir une solution de gestion intégrée qui répond aux besoins réels de l'organisation.

Étape 2 : Benchmarking des solutions

Des critères de sélection ont été définis pour identifier la solution de gestion intégrée la plus adaptée à La Fonderie. À partir de ces critères, plusieurs options pertinentes ont été retenues et comparées objectivement afin de déterminer laquelle s'aligne le mieux avec les objectifs budgétaires et fonctionnels de l'organisation.

Dans ce cadre, un contact a été établi avec les différents fournisseurs potentiels de solutions pour le musée, afin de mieux comprendre les offres disponibles et d'obtenir des informations précises sur les services proposés.

Étape 3 : Planification de la mise en œuvre

Une fois la solution de gestion intégrée sélectionnée, une planification rigoureuse a été mise en place pour structurer chaque phase du projet. Il a été nécessaire d'organiser des réunions régulières et de se fixer des échéances précises après chaque étape clé, afin de limiter les risques de retard et de maintenir un rythme constant. La méthodologie choisie inclut également la tenue obligatoire d'au moins une réunion hebdomadaire, chaque fin ou début de semaine, selon les disponibilités de chacun, afin de mettre à jour tous les intervenants et d'assurer une coordination optimale entre les parties.

Il est également fréquent dans la gestion de projet que certaines idées ou priorités évoluent en fonction des nouvelles informations ou des retours des parties prenantes, ce qui a été le cas durant mon projet au sein de La Fonderie.

Étape 4 : Formation et préparation des utilisateurs

Pour garantir une adoption réussie, il a fallu réfléchir à la meilleure manière d'introduire la solution choisie. En effet, comme cela sera expliqué plus en détail dans les sections suivantes de mon mémoire, certains employés ont manifesté une forte réticence au changement, en grande partie par crainte de l'inconnu, un phénomène fréquemment observé lors de l'introduction d'un nouvel outil dans une organisation. Cette résistance a nécessité une approche progressive et adaptée, afin que le changement ne soit pas trop brusque et puisse être accueilli de la manière la plus positive possible.

Cette phase de formation comprend des sessions organisées de manière progressive et régulière, à la demande des employés, des supports pédagogiques, ainsi que des présentations interactives pour familiariser les utilisateurs avec le nouveau système.

L'engagement des employés est, bien évidemment, un élément clé, qui a été pris en compte dans notre méthodologie de travail, car sans leur implication, le succès de la transition vers la nouvelle solution ne pourrait être pleinement assuré.

Étape 5 : Évaluation post-implémentation

J'ai eu la chance de pouvoir réaliser une évaluation directement post-implémentation, mais aussi après environ cinq mois d'utilisation de la solution. Ce laps de temps permet d'observer l'évolution de l'adoption de la solution, depuis sa mise en œuvre jusqu'à aujourd'hui, et de mesurer son impact au fil du temps.

Pour ce faire, je vais comparer la situation initiale (avant le projet) avec la situation actuelle (après le projet), en menant des entretiens avec les employés qui ont été directement impliqués. Cette approche permet d'examiner si les difficultés et problèmes rencontrés avant le projet ont été atténués, voire éliminés, grâce à la nouvelle solution.

Je présenterai les résultats observés et en tirerai des conclusions pour évaluer les effets concrets de la solution de gestion intégrée sur les performances de l'organisation et la satisfaction des utilisateurs.

Partie IV : Mise en œuvre du projet

1 . Étape 1 : Analyse des besoins

Dans le cadre de la première phase du projet à La Fonderie, j'ai entrepris une analyse approfondie des besoins des employés pour déterminer les priorités de mise en œuvre de l'ERP. À cette fin, des entretiens individuels d'environ 30 minutes ont été menés avec les employés des différents départements, en utilisant un questionnaire.

Ces entretiens ont permis d'aborder plusieurs aspects essentiels de leurs tâches quotidiennes, en particulier leur familiarité avec les systèmes ERP et la digitalisation, les outils qu'ils utilisaient régulièrement, et les tâches qu'ils considéraient comme chronophages. Le questionnaire qui a servi de guide à la conversation est disponible en annexe. (Voir ANNEXE 1 : Questionnaire d'évaluation des besoins)

À travers ces questionnaires, il est apparu que les préoccupations des employés variaient en fonction de leurs responsabilités. Par exemple, ceux qui travaillent dans le domaine de la facturation ont surtout évoqué des difficultés liées à la comptabilité et au suivi des paiements. D'autres, dont les tâches sont moins liées aux processus financiers, ne se sentaient pas forcément concernés par ces problèmes. Cependant, un point commun est ressorti de manière unanime : la gestion des ressources humaines. Quel que soit le département, tous les employés ont mentionné des difficultés liées à la gestion des congés et des heures supplémentaires, soulignant l'importance de trouver une solution pour cette problématique partagée.

Pour approfondir cette problématique commune, j'ai décidé, dans un second temps, de lancer un questionnaire en ligne anonyme, spécifiquement axé sur les aspects de gestion des ressources humaines. L'anonymat a été choisi pour que les employés puissent exprimer leurs avis sans crainte de jugement et en toute sincérité. (Voir ANNEXE 2 : Questionnaire RH avant implémentation).

À la clôture de l'étape des entretiens, j'ai effectué un bilan avec Mathias pour discuter des points soulevés. Il est apparu que chaque employé avait tendance à mettre en avant ses propres préoccupations, parfois au détriment de la vision globale du projet. Certains employés ont même exprimé des souhaits, comme le report du projet jusqu'à leur retour de congés, une demande difficilement réalisable au vu des délais impartis. Cela reflète, selon moi, une certaine crainte face au changement, qu'il a été important de prendre en compte pour mener à bien le projet. Certains employés sont réticents à voir leurs outils de travail évoluer et à s'adapter à une nouvelle façon de faire. Cette appréhension a souligné la nécessité de sensibiliser et de soutenir les employés tout au long du processus de transition, afin de faciliter leur adoption de la nouvelle solution et de minimiser les résistances.

Avec Mathias, nous avons donc convenu de filtrer les informations et les demandes que j'ai recueillies, en les classant par ordre de priorité afin d'optimiser la mise en œuvre du projet. Cette première phase nous a également permis d'identifier les employés les plus coopératifs et ouverts au changement, susceptibles de devenir des relais positifs au sein de l'équipe, ainsi que ceux nécessitant un accompagnement supplémentaire pour faciliter leur adoption de la nouvelle solution.

1.1 Les besoins prioritaires identifiés

À la suite des entretiens menés, plusieurs besoins prioritaires ont été identifiés. Ces besoins, qui ont fait consensus parmi les différents départements, mettent en lumière les principaux défis auxquels l'organisation est confrontée dans le cadre de la digitalisation de ses processus.

1. Gestion des ressources humaines et optimisation du suivi du temps de travail

Le besoin le plus urgent et communément ressenti concernait la gestion des ressources humaines, en particulier le suivi des congés, des heures supplémentaires et du temps de présence. Ces éléments incluent :

- **La gestion des congés** : Le suivi des congés était perçu comme chronophage et manquait de transparence pour certains employés, rendant difficile le contrôle et la visibilité des absences.
- **Les heures supplémentaires** : L'absence de suivi précis des heures supplémentaires générait des frustrations, tant pour les employés que pour la direction, en raison d'un manque de contrôle et de clarté.
- **Le suivi du temps de présence** : Le système mis en place n'offrait pas un contrôle suffisamment précis des heures de travail effectuées. Cette absence de suivi détaillé engendrait des difficultés dans la gestion des effectifs et des plannings, surtout dans des périodes d'absentéisme élevé.

2. Optimisation des processus du département de facturation

Un besoin tout aussi urgent, bien que touchant directement uniquement les employés responsables de ce département, concerne la gestion du département de facturation à La Fonderie. Ce besoin critique résulte de l'absence de centralisation et d'une gestion essentiellement manuelle des tâches essentielles, ce qui compromet la fluidité et l'efficacité des processus comptables.

Le processus actuel repose sur des outils limités et dispersés, créant un frein majeur à l'efficacité. Cette organisation entraîne des retards importants dans le suivi des factures, avec

des répercussions directes sur la comptabilité, telles que des délais trop longs dans les paiements et une trésorerie fragilisée.

Je détaillerai ce besoin identifié dans un point ultérieur, en approfondissant les outils disponibles à mon arrivée, les impacts sur le fonctionnement du département, et les solutions possibles pour optimiser ce processus. La résolution de ce problème est d'autant plus prioritaire qu'elle conditionne la capacité de La Fonderie à assurer un suivi rigoureux de sa comptabilité, essentiel pour garantir une gestion financière saine.

2. Amélioration de l'accueil du musée et de la gestion des paiements

La gestion des paiements clients à l'accueil du musée représentait un autre besoin prioritaire, identifié principalement par les responsables de l'accueil. À mon arrivée au musée, le système en place se limitait à un terminal de paiement qui n'était relié à aucune caisse. Cela posait plusieurs problèmes, notamment des risques d'erreurs de saisie et un manque de suivi précis des transactions. Il était impossible de savoir quelle transaction était associée à quelle vente spécifique au musée, ce qui compliquait l'analyse et la traçabilité des paiements.

Ce manque de lien entre les transactions et les ventes empêchait également toute collecte de données statistiques, par exemple pour identifier les profils de visiteurs (jeunes, adultes, seniors) et ajuster l'offre en conséquence. De la même manière, aucune donnée n'était collectée sur la popularité des parcours de visite, comme ceux organisés pour découvrir la ville. En l'absence de statistiques fiables, il était difficile de promouvoir les parcours moins populaires pour équilibrer l'offre ou pour adapter les services aux préférences des visiteurs. Les employés ont ainsi exprimé la nécessité de disposer d'un système de caisse plus moderne et sécurisé.

3. Centralisation et gestion de la relation client (CRM)

La mise en place d'un système de gestion de la relation client (CRM) a été identifiée comme une priorité lors des entretiens. À mon arrivée, les informations sur les clients étaient éparpillées dans différents documents et difficilement accessibles. Cette dispersion des données limitait grandement la capacité de La Fonderie à offrir un service personnalisé et à établir des relations durables avec ses clients et partenaires.

Les entretiens ont révélé que chaque employé gère les informations clients de manière individuelle, enregistrant ces données dans des fichiers personnels, souvent non centralisés. Par exemple, lorsqu'un groupe scolaire visite le musée, les informations sont notées mais ne sont pas intégrées dans un système commun. Cela signifie qu'il n'existe pas de suivi centralisé permettant de savoir, par exemple, si cette école a déjà visité le musée par le passé ou si elle est

un client régulier. À chaque nouvelle visite, il faut tout réencoder manuellement, ce qui entraîne une perte de temps et une duplication des efforts.

Cette absence de centralisation a plusieurs conséquences négatives. Sans une vue d'ensemble des interactions passées, il devient difficile d'adapter l'offre ou de proposer des services ciblés ou encore d'améliorer l'expérience client.

En outre, un système CRM permettrait de réduire les erreurs d'encodage et d'assurer une meilleure coordination entre les employés. Cela favoriserait un service plus efficace et cohérent, où chaque membre du personnel aurait accès aux mêmes informations actualisées.

1.2 Analyse des outils de communication et de gestion

Canaux de communication internes entre les employés

Lors de cette première étape du projet, il a été observé que la communication interne à La Fonderie reposait principalement sur des échanges par e-mail et via la plateforme Teams. Ces outils étaient utilisés pour transmettre des informations importantes et pour coordonner les tâches au quotidien. Cependant, l'absence d'un espace centralisé entre certains départements pour stocker et partager les informations clés entraînait souvent une dispersion des données, en particulier dans des processus critiques comme la facturation, ce qui pouvait mener à des malentendus ou à des oublis.

Les entretiens ont donc révélé que ce manque de centralisation dans les canaux de communication posait surtout problème aux employés qui devaient collaborer en permanence pour mener à bien leurs tâches. Par exemple, les deux employés en charge des bons de commande et de la facturation avaient besoin d'échanger régulièrement des informations précises pour assurer la fluidité du processus de facturation. L'absence d'un système centralisé compliquait la coordination entre eux et augmentait le risque de confusion ou d'erreurs. La section suivante présente en détail le processus de facturation, les outils utilisés par les employés, ainsi que les problèmes rencontrés dans la réalisation de leurs tâches respectives.

En revanche, par exemple, les employés responsables du graphisme, de la gestion de contenu et des réseaux sociaux, qui travaillent de manière plus autonome, ne ressentaient pas ce besoin aussi pressant de centralisation des communications pour gérer leurs tâches individuelles. Pour ces rôles, les canaux actuels étaient considérés comme suffisants.

Outils du département de facturation

Le département de facturation de La Fonderie fonctionnait principalement grâce à deux employés, chacun exerçant des responsabilités distinctes. Voici comment se déroulait le processus à mon arrivée :

1. Création et stockage des bons de commande

Le premier employé utilisait FileMaker, un logiciel de gestion de bases de données disponible uniquement sur des ordinateurs de la marque Mac, pour générer les bons de commande. Une fois les bons de commande générés, ils étaient ensuite stockés manuellement sur un drive partagé. Cependant, le fait que FileMaker soit accessible uniquement sur Mac créait des contraintes pour les employés sans accès à un ordinateur de ce type, qui devaient attendre qu'un poste soit disponible pour vérifier des informations ou répondre aux demandes.

2. Création des factures

Le second employé, chargé de la facturation, devait accéder au drive partagé pour retrouver les bons de commande, puis saisir manuellement les informations nécessaires dans un autre logiciel pour générer les factures. Cette absence d'automatisation présentait un risque accru d'erreurs et rallongeait les délais de traitement.

3. Communication et risque d'erreurs

La communication entre les deux employés se faisait principalement par e-mail, ce qui augmentait les risques d'oublis ou de doublons. Les employés signalaient régulièrement des erreurs, comme l'oubli de créer certaines factures ou la création de factures en double, ce qui compliquait encore le suivi et la gestion.

4. Suivi des paiements et relances

En l'absence de centralisation, il arrivait que certaines factures impayées passent inaperçues. Les relances de paiement n'étaient pas automatisées, obligeant l'employé responsable à surveiller les échéances manuellement, ce qui pouvait entraîner des retards dans les rappels et affecter la trésorerie.

Ces défis avaient mis en lumière la nécessité d'un système intégré qui permettrait de générer automatiquement les factures à partir des bons de commande, d'automatiser les relances de paiement, et de centraliser les informations pour une accessibilité optimale. Les responsables des bons de commande et des factures ont souligné l'urgence d'un nouveau système, capable de transformer le fonctionnement actuel en réduisant les erreurs et en libérant du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Points sur les outils utilisés pour les ressources humaines

Lors des entretiens, il a été possible de recueillir des informations précieuses sur les outils actuellement utilisés par les employés dans leur travail quotidien. Ces informations permettent de mieux comprendre les pratiques en place, les limitations des outils existants et les attentes en matière de digitalisation.

Les entretiens ont révélé que les employés utilisent principalement un système de suivi manuel pour la gestion des congés, des heures supplémentaires, ainsi que pour le pointage des heures de travail. Il n'existe pas de système de badgeuse : les employés notent leurs heures d'arrivée et de départ sur un papier dans la salle de pause. Ce fonctionnement repose largement sur la confiance, un aspect qui ne déplaît pas aux employés, bien qu'il entraîne parfois des oublis et des incohérences dans le suivi des heures travaillées.

Il ressort également de ces entretiens que la personne initialement responsable des ressources humaines est absente depuis un long moment, et l'employé en charge d'une partie de la comptabilité a dû reprendre également les tâches de gestion des ressources humaines. Cette situation n'est pas sans défis, car la personne précédemment responsable des ressources humaines ne déléguait aucune de ses tâches et n'a laissé aucune directive lors de son départ. Elle tenait fermement les rênes de son département, ce qui a laissé La Fonderie dans une situation complexe, l'obligeant à gérer comme elle le pouvait.

Cet employé fait de son mieux pour assurer la gestion des demandes de congé, des heures supplémentaires et des paies. Pour les demandes de congé, celles-ci se font sur papier, que les employés transmettent à la personne en charge. La gestion des heures supplémentaires est, elle aussi, peu uniforme : certains employés notent leurs heures sur papier, tandis que d'autres les consignent dans un fichier Excel qu'ils ont eux-mêmes créé. Chacun adopte sa propre méthode, ce qui complexifie la centralisation des données.

Les canaux de communication pour transmettre ces informations en ressources humaines varient également. Certains employés déposent leurs formulaires en main propre, d'autres envoient des mails, tandis que certains préfèrent contacter directement sur Teams. Cette diversité complique le travail de la personne responsable, qui doit gérer des informations éparpillées et recevoir les demandes par plusieurs canaux.

Finalement, l'employé en charge des ressources humaines doit encoder manuellement toutes ces informations dans un document Excel. Pour la gestion des paies, l'encodage se fait ensuite manuellement sur la plateforme Partena, un service de gestion des salaires, afin de préparer les paies. Cette tâche demande du temps et augmente les risques d'erreurs. Les retours montrent que les employés souhaitent un outil plus intuitif et automatisé pour faciliter ces tâches administratives, garantir la cohérence des données et minimiser les erreurs de suivi.

1.3 Retour des employés sur les ressources humaines : résultats du questionnaire

Synthèse des résultats du questionnaire en ressources humaines

Comme évoqué précédemment, trois problématiques centrales ont été identifiées dans la gestion des ressources humaines à La Fonderie, suscitant des tensions et limitant l'efficacité globale des processus. Ces enjeux concernent la gestion des congés, le suivi des heures supplémentaires et le contrôle du temps de présence, qui constituent les piliers essentiels d'une gestion RH structurée et transparente.

Ces constats révèlent des dysfonctionnements structurels qui nécessitent une compréhension approfondie des besoins et des attentes des collaborateurs afin d'élaborer des solutions adaptées. Dans cette optique, une enquête anonyme a été conduite pour approfondir ces trois axes critiques. Cette démarche avait pour objectif d'évaluer précisément la situation initiale en matière de gestion des ressources humaines, de recueillir les perceptions des parties prenantes, et de poser un diagnostic clair avant toute mise en œuvre de changement organisationnel.

Dans cette partie, nous allons analyser les résultats de l'enquête pour chaque problématique identifiée. Pour chaque sujet, les données collectées seront étudiées afin d'en tirer des conclusions utiles. Tous les graphiques présentés dans cette analyse sont basés sur les réponses de 30 employés interrogés dans le cadre de cette enquête.

Analyse des résultats

Gestion des congés

La gestion des congés constitue un élément clé des ressources humaines. Les questions posées avaient pour objectif d'évaluer les pratiques existantes, d'identifier les difficultés rencontrées, comme le manque de transparence ou les retards.

Facilité d'utilisation du système de demande de congés

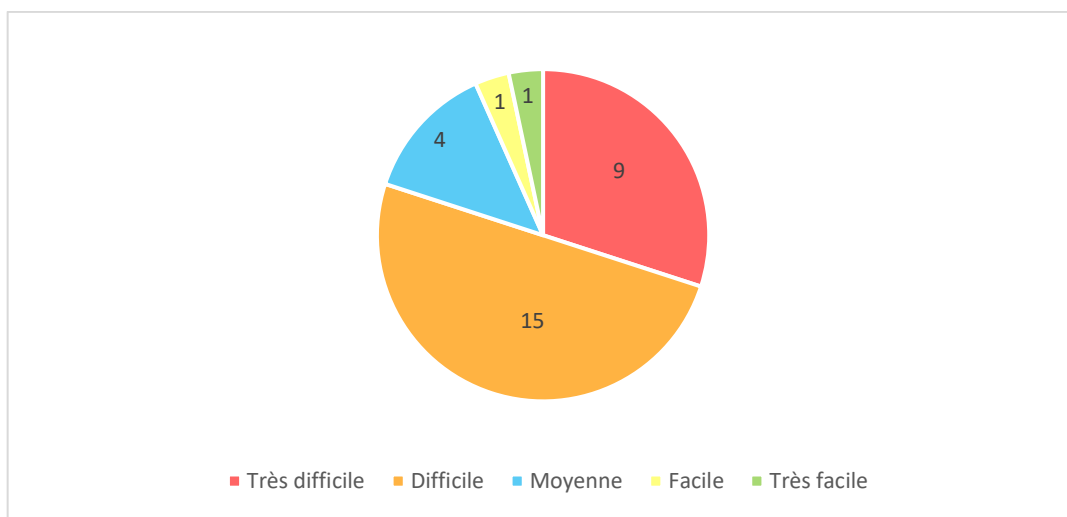


Figure 5 Facilité d'utilisation du système de demande de congés

L'enquête montre que 24 employés sur 30 jugent les procédures actuelles de gestion des congés difficiles à suivre ou très difficiles, mettant en évidence une insatisfaction générale. Cette situation, perçue comme confuse et inefficace, entraîne souvent des frustrations, des erreurs et un manque de fiabilité dans le traitement des demandes. Seulement 2 employés les trouvent faciles ou très faciles.

Rencontre de problèmes lors de la demande de congés

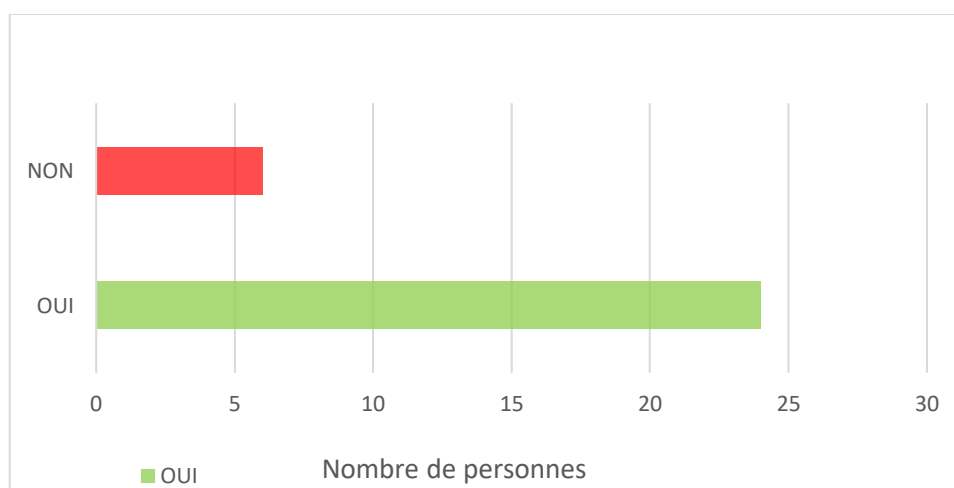


Figure 6 Rencontre de problèmes lors de la demande de congés

Avec 80 % des répondants, soit 24 employés sur 30, rapportent des problèmes lors de la demande de congés. Ce constat met en lumière une défaillance structurelle dans le processus actuel. Ces dysfonctionnements, qu'ils soient liés à des erreurs humaines, des délais de traitement ou un manque de clarté, peuvent entraîner des répercussions sur le climat organisationnel. Ils traduisent également une perte de productivité, car les employés doivent potentiellement consacrer un temps à résoudre ces difficultés.

Aspects à améliorer dans la gestion des congés

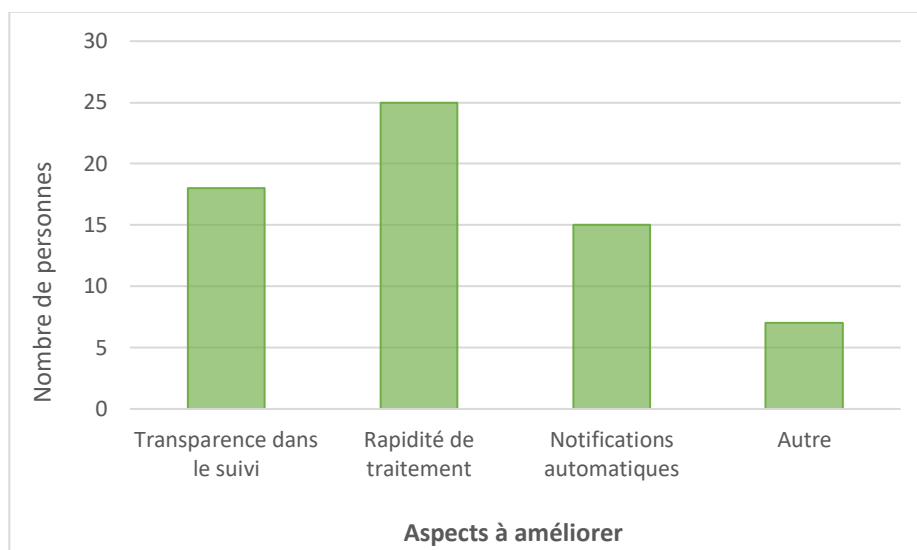


Figure 7 Aspects à améliorer dans la gestion des congés

L'analyse des priorités d'amélioration met en évidence trois axes majeurs : la rapidité de traitement, identifiée par 25 personnes, la transparence dans le suivi, mentionnée par 18 personnes, et l'ajout de notifications automatiques, retenu par 15 personnes. Ces données illustrent une insatisfaction généralisée quant à la gestion actuelle des congés, perçue comme lente, manquant de clarté et de proactivité.

Suivi des heures

Méthodes actuelles de suivi des heures de travail

Les résultats montrent que la majorité des employés (80 %, soit 24 personnes) suivent actuellement leurs heures de travail à l'aide de supports papier, tandis qu'une minorité (20 %, soit 6 personnes) utilise Excel. Aucune application dédiée ou autre méthode numérique n'est utilisée, ce qui reflète une gestion largement manuelle et non automatisée du suivi des heures. Cette dépendance au papier peut entraîner des inefficacités, telles que des erreurs dans les calculs, des pertes de données ou un suivi difficile à consolider. L'utilisation d'Excel, bien que plus structurée, reste limitée et ne permet pas une automatisation complète des tâches.

Difficultés rencontrées dans le suivi des heures de travail

L'enquête a révélé que 80 % des employés (24 personnes) éprouvent des difficultés dans le suivi de leurs heures de travail. Ces problèmes sont principalement liés à des erreurs fréquentes et à l'absence de consolidation automatique des données, rendant le processus complexe et chronophage. En revanche, 20 % des répondants (6 personnes) estiment ne pas rencontrer de difficultés majeures.

Utilisation d'un système de pointage automatisé

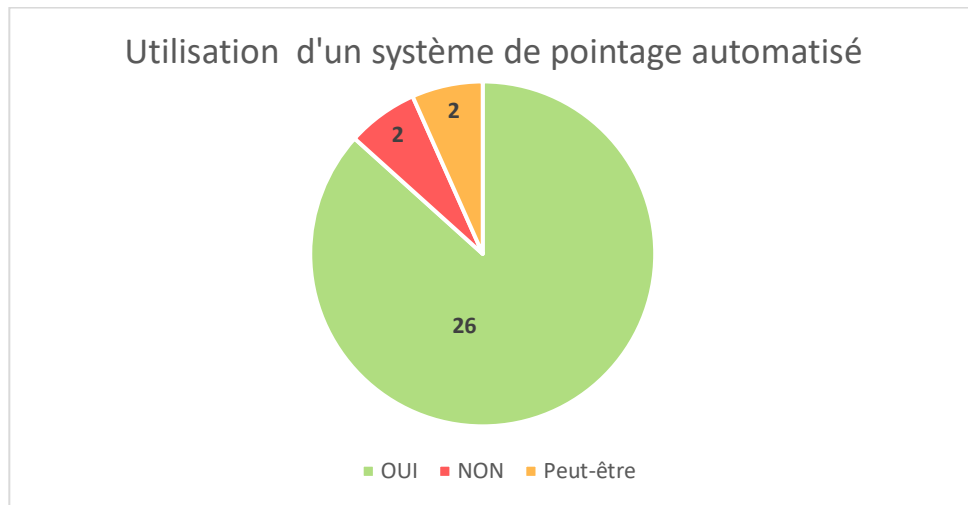


Figure 8 Utilisation d'un système de pointage automatisé

Le graphique illustre les perceptions des employés de La Fonderie concernant l'utilité d'un système de pointage automatisé. Une large majorité, soit 26 personnes se montre favorable à l'idée de mettre en place un tel système, soulignant ainsi un besoin clair d'automatisation pour simplifier et fiabiliser le suivi des heures de travail. Un petit pourcentage, soit 3 personnes exprime une certaine hésitation, indiquant qu'ils pourraient envisager cette solution sous certaines conditions, comme une facilité d'utilisation ou une formation adaptée. Enfin, une minorité marginale, soit 2 personnes se déclare défavorable, ce qui pourrait refléter des inquiétudes liées au changement ou une préférence pour les méthodes actuelles.

Heures supplémentaire

Satisfaction concernant la gestion des heures supplémentaires

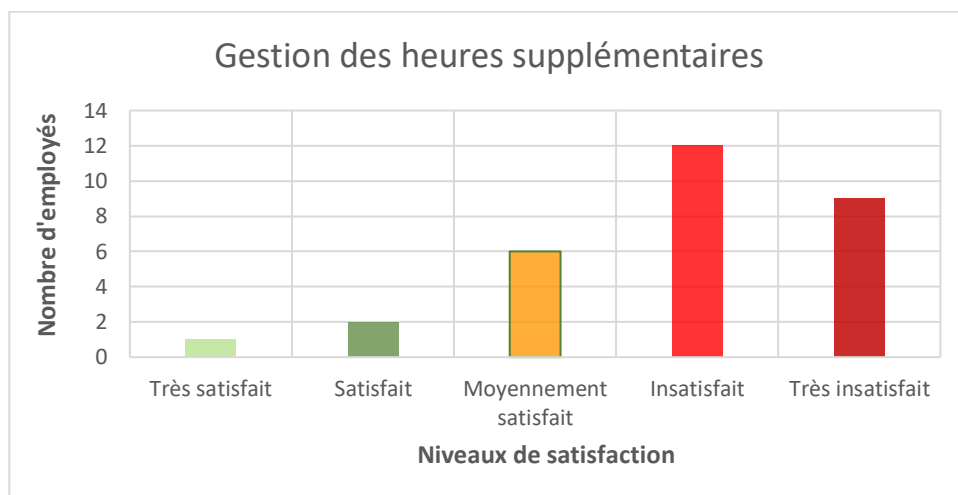


Figure 9 Satisfaction concernant la gestion des heures supplémentaires

Le graphique met en évidence une insatisfaction marquée concernant la gestion des heures supplémentaires. En effet, 12 employés se déclarent insatisfaits et 9 très insatisfaits, ce qui reflète une majorité notable de mécontentement. À l'inverse, seuls 1 employé se dit très satisfait et 2 satisfaits, ce qui traduit un faible niveau de satisfaction global. Six employés se disent moyennement satisfaits, ce qui indique que certains aspects du processus pourraient être perçus comme acceptables, mais nécessitent encore des améliorations.

Problèmes rencontrés dans le suivi des heures supplémentaires

L'enquête révèle que 23 employés déclarent avoir déjà rencontré des problèmes liés au suivi des heures supplémentaires, tandis que seulement 7 affirment ne pas en avoir eu. Parmi les problèmes fréquemment signalés, on retrouve des heures non enregistrées ou oubliées, ce qui génère une frustration significative et nuit à la fiabilité du système actuel.

Ces résultats appuient fortement la perception exprimée dans la question précédente sur le mécontentement global à l'égard de la gestion des heures supplémentaires.

Communication et coordination

Satisfaction concernant les canaux de communication RH

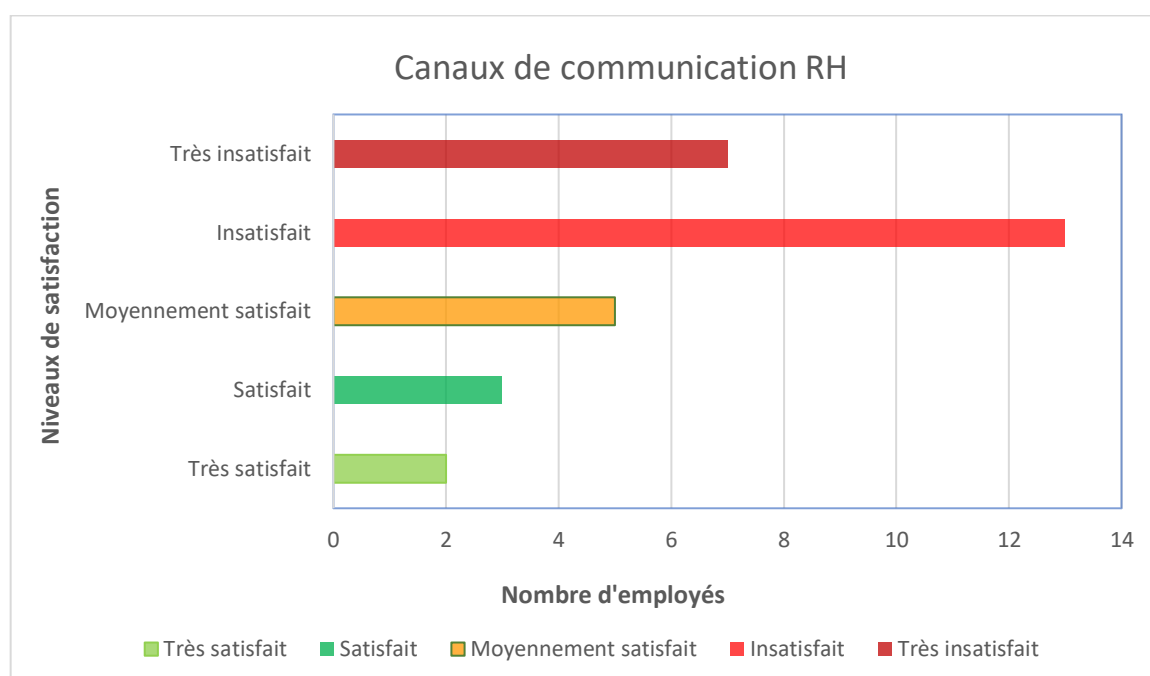


Figure 10 Satisfaction concernant les canaux de communication RH

Le graphique montre une insatisfaction marquée des employés à l'égard des canaux de communication utilisés pour les demandes RH. En effet, 13 employés se déclarent insatisfaits et 7 très insatisfaits, représentant une majorité critique.

À l'opposé, seuls 2 employés se disent très satisfaits et 3 satisfaits, ce qui traduit une perception largement négative. Un groupe de 5 employés se situe à un niveau de satisfaction moyen, reflétant un sentiment d'adéquation partielle, mais pas suffisante.

Ces résultats indiquent que les canaux actuels de communication, probablement basés sur des systèmes non centralisés ou informels, sont perçus comme inefficaces.

Évaluation de la centralisation des informations RH

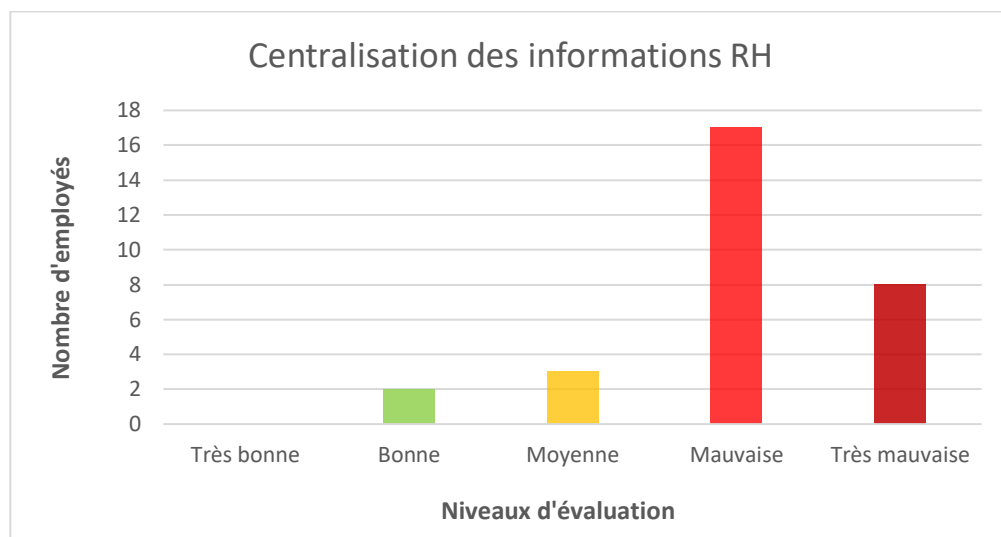


Figure 11 Évaluation de la centralisation des informations RH

L'analyse du graphique met en évidence une insatisfaction marquée des employés concernant la centralisation des informations liées aux ressources humaines. En effet, 17 employés se déclarent insatisfaits, tandis que 8 se disent très insatisfaits, représentant une majorité significative exprimant une frustration à cet égard.

Point général sur la perception de la gestion et des outils RH

Perception de l'efficacité de la gestion RH

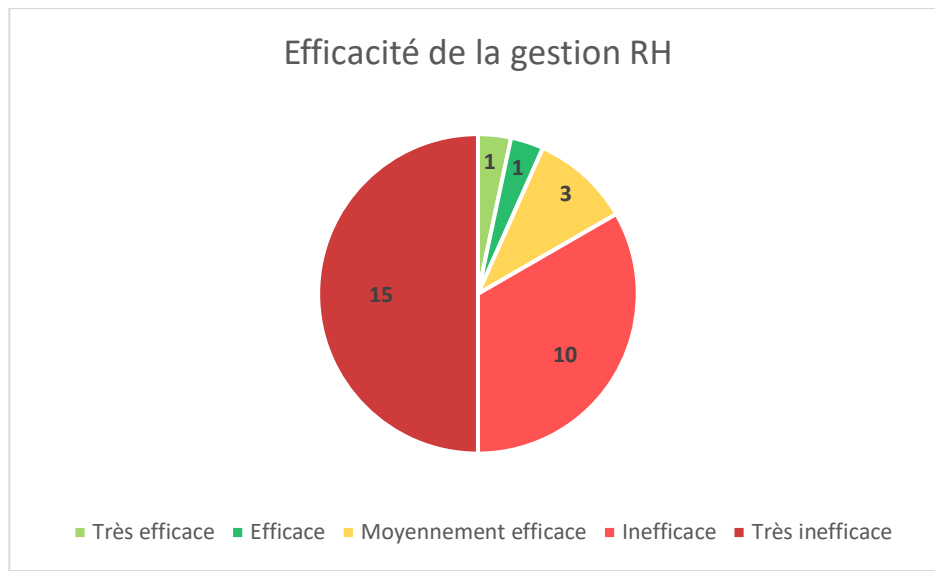


Figure 12 Perception de l'efficacité de la gestion RH

La gestion actuelle des ressources humaines est perçue comme inefficace par une majorité des employés. En effet, 50 %, soit 15 employés sur 30, la jugent "très inefficace" et 30 %, soit 10 employés sur 30, la jugent "inefficace".

Satisfaction à l'égard des outils RH

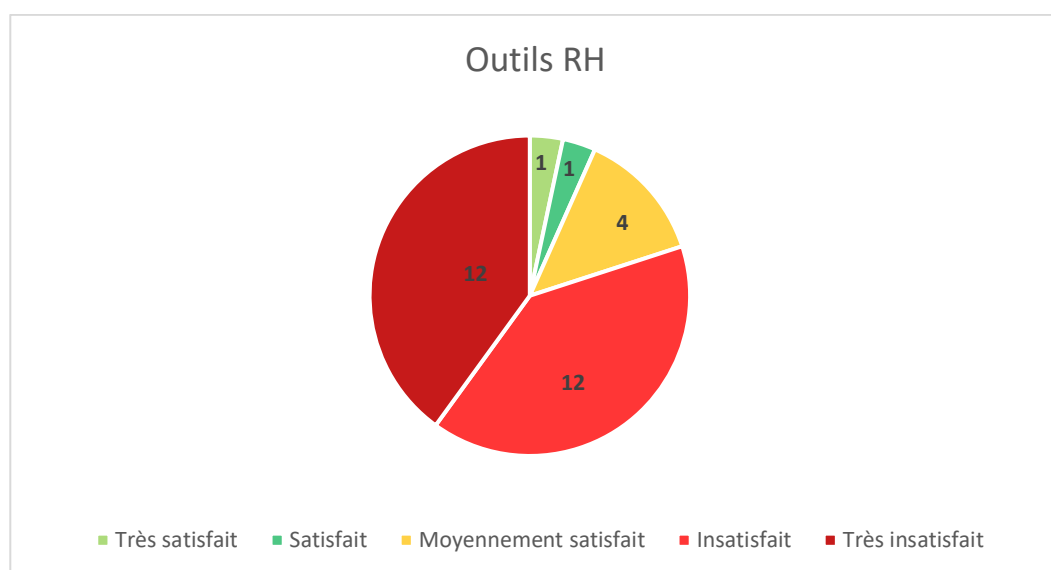


Figure 13 Satisfaction à l'égard des outils RH

Concernant les outils RH, 40 % des employés, soit 12 personnes, se disent "très insatisfaits" et 40 %, soit également 12 personnes, se disent "insatisfaits", mettant en lumière un mécontentement significatif quant à leur utilisation.

Conclusion

Les résultats de l'enquête mettent en lumière des dysfonctionnements majeurs dans la gestion des ressources humaines à La Fonderie, principalement liés à des processus obsolètes et manuels, générant insatisfaction et inefficacité. Ces constats soulignent la nécessité d'une transformation organisationnelle en introduisant des outils numériques centralisés et automatisés pour répondre à ces problématiques. Ces résultats serviront également à évaluer l'impact des solutions proposées et à ajuster les pratiques, garantissant une transformation durable et alignée sur les besoins des collaborateurs.

2. Étape 2 : Benchmarking des solutions

La deuxième étape de mon projet au sein de La Fonderie a consisté à réaliser un benchmarking des différentes solutions ERP disponibles sur le marché. Cette phase avait pour but d'évaluer et de comparer plusieurs systèmes en fonction des besoins spécifiques identifiés lors de la première étape. L'objectif était de trouver une solution à la fois performante, adaptée aux processus internes de l'organisation, et financièrement viable.

2.1 Critères d'évaluation des solutions ERP

J'ai dû évaluer chaque solution ERP en fonction de plusieurs critères essentiels pour répondre aux besoins spécifiques de La Fonderie.

Tableau 2 Critères utilisés pour le benchmarking des solutions ERP

Critères	Description
Fonctionnalités	Couvre les besoins prioritaires : gestion des heures supplémentaires, facturation, interactions clients etc.
Facilité d'utilisation	Une interface intuitive et accessible, adaptée aux employés ayant des compétences techniques limitées.
Performance	Rapidité et fiabilité pour gérer les processus internes sans interruptions ni erreurs.
Sécurité des données	Protection des données sensibles, conformité au RGPD et garanties contre les intrusions.
Support technique	Assistance réactive et disponible pour répondre aux questions pendant et après l'implémentation.
Prix	Une solution financièrement compatible avec les ressources actuelles et offrant un bon rapport qualité-prix.

ERP analysés dans le cadre du benchmarking

Parmi les nombreux fournisseurs d'ERP disponibles sur le marché, mon maître de stage et moi-même avons décidé de concentrer notre attention sur trois solutions majeures : *Odoo*, *SAP Business One*, et *Microsoft Dynamics 365*. Ces solutions ont été sélectionnées pour leur réputation, leur pertinence dans des contextes similaires, ainsi que leur éventuelle capacité à répondre aux besoins spécifiques identifiés lors de la première étape du projet. Dans la section suivante, chaque solution sera présentée en détail, avec un focus sur leur entreprise, leurs fonctionnalités principales, ainsi que leur évaluation en fonction des critères cités plus haut. Cette approche comparative permettra de mettre en lumière la solution la plus adaptée à La Fonderie.

2.2 Présentation des solutions ERP analysées

2.2.1 Odoo

Présentation de l'entreprise

Odoo est une entreprise belge spécialisée dans le développement de logiciels de gestion d'entreprise. Fondée par Fabien Pinckaers, Odoo propose une suite d'applications open source couvrant divers besoins des entreprises, tels que la gestion de la relation client (CRM), la comptabilité, l'inventaire, le commerce électronique, etc. (*Odoo*, s.d.)

Avec plus de 30 applications principales et une communauté active qui a contribué à la création de plus de 16 000 modules supplémentaires, Odoo est conçu pour être flexible et s'adapter aux besoins des entreprises de toutes tailles. La société compte plus de 2 800 employés et plus de 5 000 partenaires à travers le monde. (*Odoo*, s.d.)

Odoo se distingue par son interface utilisateur intuitive et sa capacité à intégrer de manière fluide différentes applications, permettant ainsi aux entreprises de croître et de s'adapter facilement à de nouveaux défis.

Qui utilise Odoo ?

Odoo est une solution ERP polyvalente et évolutive, utilisée par environ 208 000 entreprises dans le monde entier. Grâce à sa nature modulaire, Odoo s'adapte à une variété de secteurs et de types d'entreprises. (Gfrino, 2024)

Secteurs qui bénéficient d'Odoo :

Fabrication : Optimisation des processus de production, gestion des stocks en temps réel, réduction des coûts et amélioration de l'efficacité. (Gfrino, 2024)

Commerce de détail : Gestion des points de vente, intégration des ventes en ligne et en magasin, gestion centralisée des stocks, amélioration de la fidélisation client. (Gfrino, 2024)

Services financiers : Automatisation des processus comptables, génération de rapports financiers, gestion efficace des comptes clients et fournisseurs. (Gfrino, 2024)

Éducation : Gestion centralisée des étudiants, cours et enseignants, simplification des inscriptions et des horaires, automatisation de la facturation des frais de scolarité. (Gfrino, 2024)

Soins de santé : Gestion des hôpitaux, planification des ressources, amélioration de l'efficacité des soins, gestion des stocks de médicaments et équipements médicaux. (Gfrino, 2024)

Types d'entreprises qui choisissent Odoo

Start-ups et petites entreprises :

Odoo est particulièrement adapté aux start-ups et aux petites entreprises en raison de sa flexibilité et de son coût abordable. Ces entreprises peuvent commencer avec les modules de base, tels que la gestion des ventes, des achats et de la comptabilité, et ajouter des fonctionnalités supplémentaires à mesure qu'elles grandissent.

Moyennes et grandes entreprises :

Les moyennes et grandes entreprises bénéficient des fonctionnalités avancées d'Odoo, qui permettent de répondre à des besoins opérationnels complexes. Odoo offre des modules pour la gestion de la production, la logistique, les ressources humaines et le CRM, entre autres. Ces entreprises peuvent intégrer divers processus d'affaires au sein d'une seule plateforme, ce qui facilite la coordination entre les départements et améliore l'efficacité globale.

Organisations à but non lucratif :

Odoo est également utilisé par de nombreuses organisations à but non lucratif pour gérer leurs activités de manière efficace. Les modules de gestion des membres, des dons et des événements permettent à ces organisations de suivre les contributions, de planifier et de gérer des événements de collecte de fonds, et de coordonner les bénévoles. En automatisant ces processus, Odoo aide les organisations à but non lucratif à maximiser leur impact tout en minimisant les coûts administratifs. (Gfrino, 2024).

Exemple concret d'entreprise ayant réussi grâce à Odoo

WWF (World Wide Fund for Nature)

Le WWF, une organisation internationale de conservation de la nature, utilise Odoo pour gérer ses opérations de manière plus efficace. Le WWF a lancé le programme Eco-makala pour sauver les arbres du parc national des Virunga en République démocratique du Congo. Ce programme nécessitait une infrastructure informatique professionnelle et facile à utiliser pour suivre et gérer les plantations d'eucalyptus et stimuler le développement agricole.

Défis rencontrés :

- **Gestion des plantations :** Le WWF devait suivre et gérer plus de 4 millions de mètres carrés de plantations d'eucalyptus.
- **Rapidité des rapports :** Les solutions basées sur le papier étaient lentes et peu fiables, surtout dans des régions éloignées.
- **Coût et évolutivité :** Le WWF recherchait une solution open-source, à faible coût et facilement évolutive.

Résultats obtenus :

- **Suivi et gestion améliorés** : Le WWF a pu éliminer les enregistrements papier et suivre les plantations en temps réel grâce à une solution basée sur le cloud.
- **Rapidité des rapports** : Les temps de rapport ont été considérablement réduits, permettant une meilleure gestion des budgets et des ressources.
- **Satisfaction accrue** : Le WWF a exprimé sa satisfaction quant aux résultats du projet, soulignant la facilité d'intégration et la flexibilité d'Odoo. (*Odoo Customer Review: WWF Project*, 2024)

Cet exemple montre comment Odoo peut être utilisé par des organisations de différentes tailles et secteurs pour améliorer leurs opérations et atteindre leurs objectifs. Pour La Fonderie, une solution ERP comme Odoo pourrait offrir des avantages similaires en termes de gestion des processus, de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité.

Types d'abonnements Odoo

Odoo propose deux types d'abonnements pour répondre aux besoins variés des entreprises :

1. Abonnement Standard (24,90€ par utilisateur/mois) :

Cet abonnement donne accès à toutes les applications d'Odoo, telles que la comptabilité, la gestion des ventes, la gestion des achats, la gestion des stocks, le CRM, la gestion des ressources humaines, la fabrication, le site web, et bien plus encore. Il est idéal pour les entreprises qui ont des besoins de base et qui souhaitent bénéficier d'une solution ERP complète sans nécessiter de personnalisation approfondie. Cet abonnement convient particulièrement aux petites et moyennes entreprises qui cherchent à optimiser leurs opérations avec une solution intégrée et abordable.

2. Abonnement Personnalisé (37,40€ par utilisateur/mois) :

Cet abonnement est conçu pour les entreprises qui gèrent plusieurs sociétés dans une seule base de données et qui ont des besoins spécifiques nécessitant une personnalisation approfondie. En plus des fonctionnalités offertes par l'abonnement Standard, l'abonnement Personnalisé permet une plus grande flexibilité pour adapter les modules et les processus aux exigences particulières de l'entreprise. Il est idéal pour les entreprises ayant des processus métier complexes ou des exigences spécifiques qui ne peuvent pas être entièrement satisfaites par les configurations standard.

Ces deux options d'abonnement permettent aux entreprises de choisir le niveau de service qui correspond le mieux à leurs besoins opérationnels et à leur budget, tout en bénéficiant de la puissance et de la flexibilité de la plateforme Odoo.

Estimation du coûts de la mise en place de l'ERP

Ce tableau présente une estimation des coûts liés à la mise en place de l'ERP Odoo, comprenant l'abonnement mensuel pour 30 utilisateurs, ainsi que les coûts supplémentaires liés à la configuration, la formation et d'autres dépenses éventuelles. Cette estimation a été établie en attendant de recevoir les devis personnalisés du fournisseur que vous trouverez en annexe. (Voir ANNEXE 3 : devis Odoo)

La fourchette de coûts totaux estimés varie entre 14 470 € et 34 470 €, en fonction des besoins spécifiques et des éventuelles contraintes techniques ou organisationnelles.

Tableau 3 Estimation du coûts de la mise en place de l'ERP Odoo

Coût	Estimation
Abonnement Odoo ERP (30 utilisateurs)	24,90 €/utilisateur/mois
Total annuel	747 €/mois
Coûts supplémentaires	
Configuration et implémentation	5 000 € - 20 000 €
Formation et support	1 000 € - 5 000 €
Autres coûts	1 000 € - 5 000 €
Total	14 470 € - 34 470 €

Évaluation globale

Pour évaluer la pertinence d'Odoo en tant que solution ERP pour La Fonderie, j'ai élaboré le tableau d'évaluation ci-dessous basé sur les critères clés identifiés plus haut. Chaque critère a été noté sur une échelle de 1 à 5, où 1 représente une performance faible et 5 une performance excellente.

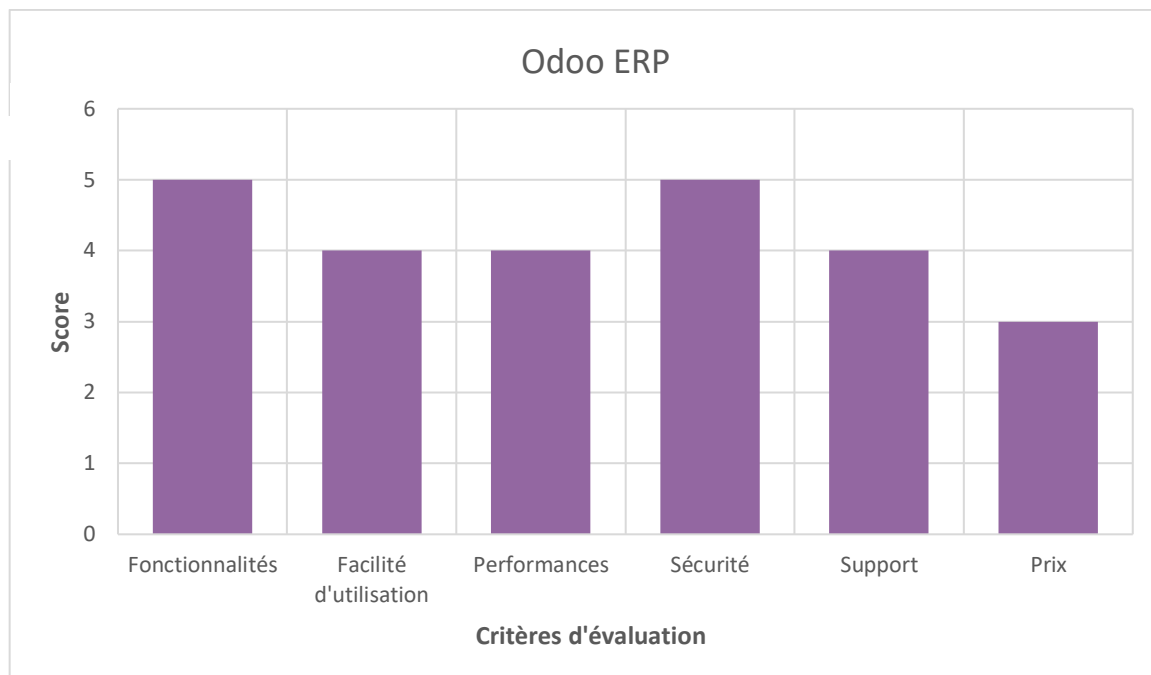


Figure 14 Évaluation globale Odoo

Fonctionnalités

Odoo offre une gamme complète de modules couvrant tous les aspects de la gestion d'entreprise, tels que la comptabilité, la gestion des ventes, des achats, des stocks, le CRM, et bien plus encore. J'ai noté ce critère en fonction de la richesse fonctionnelle qui permet de centraliser les opérations sur une seule plateforme, améliorant ainsi l'efficacité et la cohérence des processus. Par exemple, Odoo propose plus de 10 modules spécifiques pour la gestion des ressources humaines, incluant la paie, le recrutement et la gestion des congés. Ces fonctionnalités couvrent bien tous les besoins prioritaires identifiés par La Fonderie, tels que la gestion du temps et des horaires de travail, l'optimisation des processus d'achat et de facturation, l'amélioration de la billetterie, et le suivi des relations clients et partenaires.

Facilité d'utilisation

Selon une analyse de Forbes Advisor, Odoo est reconnu pour son interface utilisateur intuitive et conviviale, ce qui facilite grandement son utilisation. (Haan, 2024). J'ai eu également l'occasion de tester l'ERP Odoo pendant un mois, ce qui m'a permis de confirmer cette facilité d'utilisation par moi-même. De plus, j'ai participé à plusieurs formations directement dans les bureaux d'Odoo, notamment pour les modules de comptabilité et de ressources humaines. Ces sessions de formation ont été très instructives et m'ont permis de maîtriser rapidement les fonctionnalités essentielles. Bien que la personnalisation avancée puisse nécessiter une courbe d'apprentissage plus importante, j'ai noté ce critère en fonction de la facilité d'utilisation générale de la plateforme, un atout majeur pour les équipes de La Fonderie. Cette simplicité

d'utilisation est particulièrement bénéfique pour les membres du personnel qui pourraient craindre de ne pas comprendre le système.

Performance

Odoo est conçu pour offrir des performances optimales, même pour les entreprises de taille moyenne à grande. Grâce à son architecture modulaire et à son infrastructure cloud, Odoo peut gérer efficacement de grandes quantités de données et de transactions sans compromettre la vitesse ou la réactivité.

L'exemple de WWF, parmi des milliers d'autres, montre comment Odoo a pu améliorer le suivi et la gestion des plantations de WWF grâce à une solution basée sur le cloud.

Sécurité

La sécurité des données est un aspect crucial de l'ERP Odoo, qui se manifeste à travers plusieurs mesures rigoureuses. Chaque client d'Odoo dispose d'une base de données dédiée, assurant une isolation complète des données. Les mots de passe sont protégés par des algorithmes de chiffrement robustes ce qui renforce la sécurité contre les accès non autorisés. En termes de contrôles d'accès et de gestion des utilisateurs, Odoo permet une gestion fine des permissions, avec des rôles spécifiques pour chaque utilisateur. Les règles de contrôle d'accès définissent quelles informations chaque utilisateur peut voir ou modifier, assurant ainsi une protection des données. Pour les solutions cloud, les mises à jour de sécurité sont automatiquement appliquées par Odoo. (Odoo, Mises À Jour Des Corrections De Bugs, s.d.)

De plus, l'équipe d'Odoo Assistance peut se connecter à votre compte pour résoudre les problèmes, en utilisant ses propres identifiants, ce qui améliore l'efficacité et la sécurité. L'équipe n'accède qu'aux fichiers et paramètres nécessaires pour diagnostiquer et résoudre votre problème. L'ERP Odoo devrait apaiser les préoccupations des employés quant à la sécurité des données de la nouvelle solution. (Odoo Sécurité, s.d.)

Support

Le support offert par Odoo est conçu pour répondre aux besoins variés des utilisateurs et garantir une utilisation optimale de la solution. Odoo propose un support via différents canaux, y compris les tickets de support, le chat en direct, et les forums communautaires, permettant aux utilisateurs de choisir le mode de communication qui leur convient le mieux. Les utilisateurs peuvent créer des tickets de support par e-mail ou via des formulaires en ligne, qui sont ensuite assignés automatiquement en fonction de la charge de travail de l'équipe, assurant ainsi une gestion efficace des demandes.

Odoo met également à disposition des cours d'e-learning, des articles de connaissances et des forums communautaires pour aider les utilisateurs à résoudre leurs problèmes de manière autonome. Ces éléments montrent qu'Odoo offre un support complet et flexible, adapté aux besoins spécifiques de chaque utilisateur, ce qui est particulièrement important dans le cas de La Fonderie.(Odoo, Des Rapports Pour Une Meilleure Assistance, s.d.)

Prix

Le coût d'Odoo est compétitif par rapport à d'autres solutions ERP sur le marché. L'abonnement standard reste en effet abordable pour La Fonderie, surtout si l'on souscrit à l'abonnement de 24,90€ par utilisateur/mois, qui est amplement suffisant pour répondre aux besoins de La Fonderie. Il n'est pas nécessaire d'opter pour l'abonnement plus cher offrant des fonctionnalités avancées. De plus, le montant du devis a été validé par le directeur général de La Fonderie, qui a estimé que l'organisation pourrait se permettre cet achat immédiatement.

2.2.2 SAP

Présentation de l'entreprise

SAP, ou *Systems, Applications, and Products in Data processing*, est une entreprise multinationale allemande spécialisée dans les logiciels de gestion d'entreprise. Fondée en 1972, SAP est l'un des leaders mondiaux dans le domaine des logiciels. (SAP, 2023)

SAP propose des solutions ERP complètes pour gérer les opérations commerciales, y compris les finances, les ressources humaines, la production, la chaîne d'approvisionnement, et plus encore. L'entreprise utilise des technologies avancées comme l'intelligence artificielle, le machine learning et l'analyse en temps réel pour améliorer l'efficacité des entreprises (SAP, 2023).

Avec plus de 230 millions d'utilisateurs cloud, SAP offre une large gamme de solutions cloud pour répondre aux besoins des entreprises de toutes tailles. Présente dans plus de 180 pays, SAP compte plus de 105 000 employés. En centralisant la gestion des données, SAP permet une meilleure prise de décision et une amélioration de l'efficacité opérationnelle. (SAP, 2023)

SAP Business One

SAP Business One est une solution ERP conçue spécifiquement pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ce logiciel permet de centraliser et de rationaliser les opérations d'une entreprise, couvrant des domaines clés tels que la finance, les opérations, les ventes, et les ressources humaines. Avec plus de 80 000 clients dans le monde entier, SAP Business One est largement adopté par des entreprises de divers secteurs. (SAP Business One, s.d)

Nous avons choisi de nous concentrer sur SAP Business One parmi les différentes solutions ERP proposées par SAP, car il est particulièrement adapté aux besoins des petites et moyennes entreprises, y compris les associations sans but lucratif (ASBL) comme La Fonderie.

Quels secteurs utilisent le SAP Business One ?

Les entreprises qui utilisent SAP Business One proviennent de nombreux secteurs différents, notamment :

Fabrication : les entreprises manufacturières utilisent SAP Business One pour gérer la production, les stocks, et les chaînes d'approvisionnement. Le logiciel aide à optimiser les processus de fabrication, à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Distribution : les distributeurs bénéficient de SAP Business One pour gérer les stocks, les commandes, et les livraisons. Le logiciel permet une meilleure gestion des entrepôts et une traçabilité accrue des produits.

Services professionnels : les entreprises de services professionnels utilisent SAP Business One pour gérer les projets, les ressources humaines, et la facturation. Le logiciel aide à suivre les performances des projets et à optimiser l'utilisation des ressources.

Vente au détail : les détaillants utilisent SAP Business One pour gérer les points de vente, les stocks, et les relations avec les clients. Le logiciel permet une meilleure gestion des magasins et une expérience client améliorée.

Associations sans but lucratif (ASBL) : les ASBL comme La Fonderie peuvent utiliser SAP Business One pour gérer leurs finances, leurs projets, et leurs ressources humaines, tout en assurant une transparence et une efficacité accrues dans leurs opérations.

Exemple pratique de succès grâce à SAP Business One

Dons Solidaires, une association engagée dans la lutte contre le gaspillage et la précarité, collecte et redistribue des produits non alimentaires à des associations partenaires. Face à une augmentation des volumes à gérer et à la complexité logistique croissante, l'association a adopté SAP Business One pour améliorer ses opérations.

Défis rencontrés :

1. **Gestion des volumes croissants** : Avec un nombre important de dons provenant de multiples entreprises, il était difficile de suivre et de coordonner les flux entrants et sortants.
2. **Manque de visibilité** : Les outils de suivi manuels (Excel, listes papier) ne permettaient pas une traçabilité fiable, ce qui compliquait l'organisation des livraisons.
3. **Distribution efficace** : L'association devait assurer une livraison rapide et correcte des produits aux partenaires, tout en respectant leurs besoins spécifiques. (DONS SOLIDAIRES , 2023)

Solution apportée par SAP Business One :

Dons Solidaires a intégré SAP Business One, un ERP capable de centraliser et d'automatiser les processus critiques. La solution inclut :

1. **Une gestion centralisée des stocks** avec des notifications automatiques sur les quantités disponibles et les besoins prioritaires.
2. **Un module de traçabilité complet**, permettant de suivre chaque produit depuis son entrée dans l'entrepôt jusqu'à sa livraison finale.
3. **Un outil d'analyse en temps réel**, facilitant le suivi des performances logistiques et le reporting aux donateurs.

Résultats obtenus :

- **Efficacité accrue** : Les tâches auparavant manuelles ont été automatisées, réduisant les erreurs et les délais de traitement.
- **Meilleure coordination** : L'association a pu organiser les livraisons avec précision, assurant une distribution rapide et adaptée aux besoins des bénéficiaires.
- **Impact amplifié** : Grâce à une gestion optimisée, Dons Solidaires a pu étendre son action à un plus grand nombre de partenaires, renforçant ainsi son rôle dans la lutte contre la précarité. (DONS SOLIDAIRES, 2023)

Cet exemple illustre comment une organisation à but non lucratif, comme La Fonderie, pourrait tirer parti de cet ERP pour professionnaliser ses processus, améliorer son efficacité et maximiser son impact social.

Types d'abonnements SAP Business One

Tableau 4 Types d'abonnements SAP Business One

Types d'abonnement	Nombre d'utilisateurs	Abonnement mensuel (€/utilisateur)
Starter	4 à 10	199.0
Growth	11 à 50	199.0
Professional	51 à 100	199.0
Enterprise	101 à 500	199.0

Le tableau ci-dessus présente les différents types d'abonnements proposés pour SAP Business One, en fonction du nombre d'utilisateurs. Chaque utilisateur est facturé à un tarif mensuel de 199 €. Cependant, ce qui différencie chaque abonnement, au-delà du nombre de licences, c'est le coût d'implémentation, qui varie en fonction de la complexité et du volume des licences nécessaires. Cette distinction permet d'adapter les coûts aux besoins spécifiques de chaque organisation, selon sa taille et ses exigences opérationnelles.

Estimation du coûts de la mise en place de l'ERP :

Tableau 5 Estimation des coûts de la mise en place de l'ERP SAP Business One

Combien faut-il investir ?



Coût	Estimation
Abonnement Essentials (30 utilisateurs)	59070 €/mois
Total annuel	71 640 €
Coûts supplémentaires	
Configuration et implémentation	5 000 € - 20 000 €
Formation et support	1 000 € - 5 000 €
Autres coûts	1 000 € - 5 000 €
Total	78 640 € - 101 640 €



Sur la base des informations disponibles, le tableau ci-dessus présente une estimation de base pour l'abonnement *Growth* de SAP, incluant 30 utilisateurs, avec des coûts annuels variant entre 78 640 € et 101 640 €. Cette estimation inclut les frais de configuration, d'implémentation, de formation, et de support.

Malgré plusieurs relances effectuées auprès des fournisseurs, aucun devis officiel n'a pu être obtenu pour La Fonderie. Néanmoins, cette estimation constitue une indication de la fourchette budgétaire à prévoir pour la mise en œuvre de l'ERP SAP Business One, tout en tenant compte d'éventuelles variations selon les besoins spécifiques et les ajustements nécessaires.

Évaluation globale

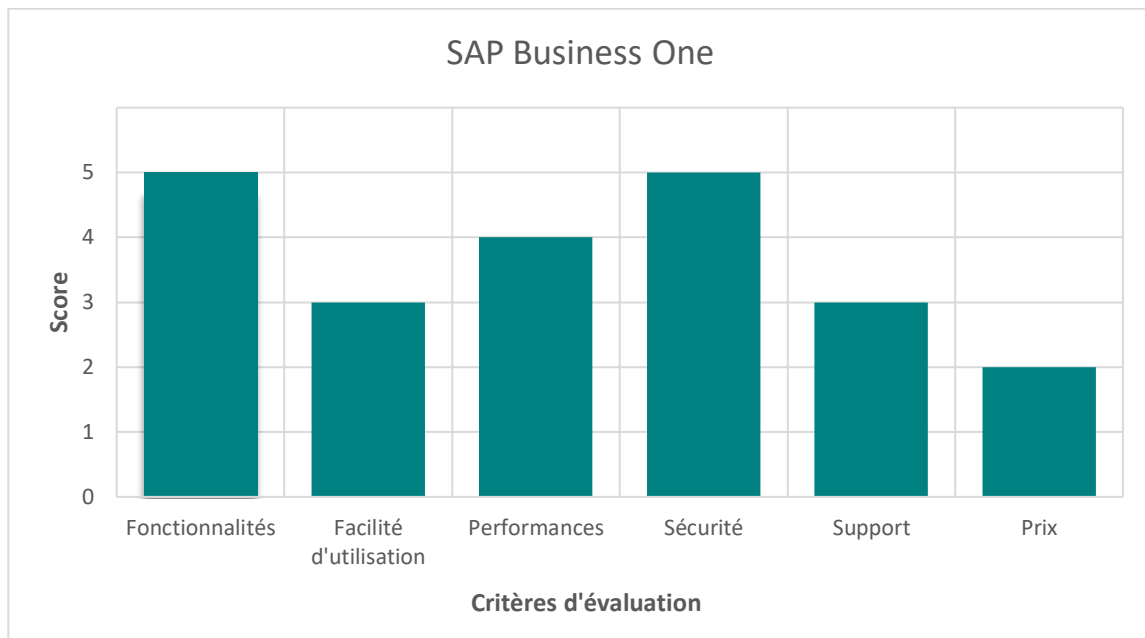


Figure 15 Évaluation globale SAP Business One

Fonctionnalités

SAP Business One offre une gamme complète de fonctionnalités adaptées aux petites et moyennes entreprises, y compris les ASBL comme La Fonderie. Le logiciel couvre la gestion financière, les ventes, les achats, les stocks, la production, et la gestion des relations clients (CRM). Il inclut également des outils de reporting et d'analyse pour une meilleure prise de décision. Ces fonctionnalités permettent de centraliser les données de l'organisation, d'automatiser les processus, et d'améliorer l'efficacité opérationnelle globale. SAP Business One est flexible et évolutif, ce qui signifie qu'il peut être personnalisé pour répondre aux besoins spécifiques de chaque organisation et grandir avec elle.

Facilité d'utilisation

SAP Business One se distingue par une interface globalement intuitive et conçue pour être conviviale. Les utilisateurs s'accordent à dire que le système est relativement simple à appréhender, ce qui contribue à réduire les besoins en formation et à faciliter son adoption au sein des équipes. Cependant, après avoir exploré et utilisé le logiciel, j'ai constaté que bien que son interface soit intuitive, elle peut s'avérer moins accessible pour certains employés de La Fonderie, dont le niveau d'aptitude technique nécessite un accompagnement supplémentaire.

Performances

SAP Business One est reconnu pour sa performance et sa fiabilité, assurant une gestion fluide des opérations quotidiennes avec un minimum de temps d'arrêt. Grâce à ses capacités d'analyse en temps réel, il permet une prise de décision rapide et éclairée. De nombreuses entreprises à travers le monde témoignent de son efficacité et mettent en avant ses performances dans divers secteurs.

Cela dit, chaque expérience est unique, mais ces retours positifs peuvent encourager La Fonderie à envisager son utilisation pour en évaluer par elle-même les bénéfices.

Sécurité

SAP Business One propose des fonctionnalités de sécurité solides pour protéger les données sensibles de l'entreprise. Cela inclut des contrôles d'accès basés sur les rôles, des mesures de sécurité avancées pour prévenir les violations de données et des audits réguliers pour assurer la conformité avec les normes de sécurité. Ces dispositifs garantissent que les informations de l'entreprise sont protégées contre les accès non autorisés et les cybermenaces, répondant ainsi aux inquiétudes exprimées par certains employés de La Fonderie concernant la sécurité des données.(SAP Business One, s.d.)

Support

SAP Business One offre un support complet pour assurer la continuité des opérations des entreprises. Les clients disposant d'un contrat de maintenance valide bénéficient d'un support 24/7 pour les problèmes critiques, d'un point d'accès unique pour les tâches de support via le Support Launchpad, une plateforme en ligne centralisée qui permet aux utilisateurs de soumettre leurs demandes, de suivre leur statut, d'accéder à des bases de connaissances et de télécharger des mises à jour logicielles. En outre, SAP propose des outils proactifs comme la plateforme de support à distance (RSP), des mises à jour et des améliorations logicielles régulières, ainsi que des ressources de formation pour aider les utilisateurs à exploiter pleinement le logiciel. (SAP Business One, s.d.)

Cependant, lors de mes échanges avec un conseiller pour une éventuelle mise en place de l'ERP, le temps d'attente pour obtenir un devis ou des informations sur les fonctionnalités était particulièrement long. Cela peut soulever des questions sur la réactivité du service, d'autant plus que la solution devait être mise en place rapidement en raison de l'urgence de la situation à La Fonderie. Ces délais prolongés n'étaient donc absolument pas adaptés et n'arrangeaient en rien les besoins immédiats de l'organisation. Je pense que le service client du fournisseur, tant avant qu'après l'implémentation, doit être satisfaisant pour garantir une expérience fiable et efficace.

Prix

Le coût de SAP Business One est considéré comme raisonnable par rapport à d'autres solutions ERP sur le marché. Toutefois, il reste un investissement conséquent, surtout pour une entreprise comme La Fonderie qui pourrait rechercher une solution à déployer rapidement sans dépasser son budget à court terme.

De plus, les frais associés à l'acquisition et à la maintenance de SAP Business One peuvent être plus élevés que ceux de certaines solutions concurrentes, telles qu'Odoo, qui propose des abonnements plus abordables. Cette différence tarifaire pourrait représenter un obstacle pour une organisation aux ressources financières limitées.

Cette analyse est cruciale dans le cadre du processus de comparaison. Bien que SAP Business One offre des fonctionnalités complètes et une capacité à évoluer avec l'entreprise, le coût associé pourrait constituer un défi pour La Fonderie si elle cherche à optimiser son budget sans compromettre ses besoins.

2.2.3 Microsoft Dynamics 365

Présentation

Microsoft Dynamics 365 est une suite d'applications d'entreprise développée par Microsoft. Elle combine des solutions de gestion de la relation client et de planification des ressources d'entreprise dans une plateforme cloud unifiée. Dynamics 365 permet aux entreprises d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de fournir des expériences client exceptionnelles en intégrant des outils d'intelligence artificielle et d'analyse en temps réel. Les applications Dynamics 365 couvrent divers domaines, notamment les ventes, le marketing, le service client, les finances, et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, offrant ainsi une solution complète pour connecter l'ensemble de l'entreprise. En utilisant Dynamics 365, les entreprises peuvent s'adapter rapidement aux nouvelles priorités commerciales et aux conditions du marché, tout en réduisant la complexité et les coûts (Microsoft, 2023).

Qui utilise Microsoft Dynamics 365?

Microsoft Dynamics 365 est une solution adoptée par une grande variété d'organisations à travers de multiples secteurs d'activité. Les entreprises de taille moyenne à grande y recourent pour intégrer leurs processus métiers, notamment dans les domaines des ventes, des finances, des opérations et du service client. Les secteurs spécifiques tels que le commerce de détail, la fabrication, la santé, les services financiers et l'éducation utilisent Dynamics 365 pour répondre

à des besoins précis, comme la gestion des points de vente, des stocks, des dossiers patients ou encore des relations avec les étudiants et donateurs.

Les multinationales apprécient particulièrement Dynamics 365 pour ses capacités d'intégration avec d'autres outils Microsoft, tels que Office 365, Teams et Azure, ce qui leur permet de gérer efficacement leurs opérations sur plusieurs continents. Les petites et moyennes entreprises (PME), quant à elles, profitent de sa flexibilité et de ses options modulaires pour optimiser des processus spécifiques sans devoir investir dans une solution lourde.

De nombreux musées publics et associations à but non lucratif (ASBL) utilisent également Dynamics 365. Microsoft propose des subventions et des solutions à prix réduit pour ces organisations, leur permettant de gérer leurs opérations, d'améliorer l'expérience des visiteurs et d'optimiser leurs processus internes. Les institutions gouvernementales s'appuient également sur cette solution pour rationaliser leurs processus administratifs et améliorer les services aux citoyens. (Microsoft, s.d.)

Exemple concret d'entreprise ayant réussi grâce à l'ERP Microsoft Dynamics 365

L'exemple de Northvolt, présenté dans une étude de cas de Microsoft, illustre comment une entreprise du secteur manufacturier a utilisé Microsoft Dynamics 365 pour relever les défis liés à sa croissance rapide et optimiser ses performances. (Microsoft Customer Stories, s.d)

Contexte et défis rencontrés

1. **Croissance rapide** : Northvolt, spécialisée dans la fabrication de batteries durables, connaissait une expansion rapide avec des projets ambitieux en Europe et des contrats majeurs à honorer. La gestion de cette croissance nécessitait un système capable de s'adapter à une montée en échelle rapide.
2. **Complexité des opérations** : Avec plusieurs sites de production, Northvolt avait besoin d'une solution intégrée pour coordonner efficacement ses finances, ses chaînes d'approvisionnement et ses processus de fabrication.
3. **Automatisation et flexibilité** : L'entreprise devait automatiser ses processus tout en conservant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux évolutions rapides du marché.

Solution

Northvolt a adopté Microsoft Dynamics 365 Finance et Supply Chain Management, ce qui leur a permis de centraliser la gestion des finances, des stocks et des chaînes d'approvisionnement. En outre, l'intégration avec leur système interne, a renforcé l'automatisation des processus et amélioré la traçabilité. Grâce à la Power Platform, une suite d'outils low-code permettant de créer des applications personnalisées, d'automatiser des flux de travail et d'analyser des

données, ils ont pu répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise sans recourir à des personnalisations complexes. (Microsoft Customer Stories, s.d)

Résultats obtenus :

1. **Centralisation des processus** : Dynamics 365 a permis d'intégrer l'ensemble des opérations, réduisant les erreurs et améliorant la coordination.
2. **Flexibilité accrue** : La solution a soutenu leur croissance rapide en s'adaptant facilement aux besoins évolutifs de l'entreprise.
3. **Réduction des coûts** : L'automatisation des processus et la rationalisation des opérations ont permis de diminuer les coûts tout en augmentant la productivité.

Cet exemple montre que Microsoft Dynamics 365 pourrait également être une solution adaptée à une organisation comme La Fonderie. Elle permettrait de centraliser les processus clés, d'améliorer la coordination entre les départements et de simplifier la transition numérique grâce à des outils d'automatisation performants. (Microsoft Customer Stories, s.d.)

Types d'abonnements Microsoft Dynamics 365

Abonnement Essentials (à partir de 65,50 € par utilisateur/mois)

Cet abonnement propose une gamme complète de fonctionnalités essentielles pour la gestion d'entreprise. Il inclut des outils pour la gestion financière, la gestion des ventes, des achats, des stocks, des projets et des ressources humaines. Cet abonnement est idéal pour les petites et moyennes entreprises ayant des besoins de base et souhaitant bénéficier d'une solution ERP complète sans nécessiter de fonctionnalités avancées. Il convient particulièrement aux entreprises cherchant à optimiser leurs opérations avec une solution intégrée et abordable.

Abonnement Premium (à partir de 93,60 € par utilisateur/mois)

Cet abonnement est destiné aux entreprises ayant des besoins plus complexes, notamment en matière de gestion des services et de fabrication. En plus des fonctionnalités offertes par l'abonnement Essentials, l'abonnement Premium inclut des outils avancés pour la gestion des services, la planification de la production, la gestion des ordres de fabrication et le suivi des coûts de production. Il est idéal pour les entreprises ayant des processus métier complexes ou des exigences spécifiques qui ne peuvent pas être entièrement satisfaites par les configurations standard.

Ces deux options d'abonnement permettent aux entreprises de choisir le niveau de service qui correspond le mieux à leurs besoins opérationnels et à leur budget, tout en bénéficiant de la puissance et de la flexibilité de la plateforme Microsoft Dynamics 365 Business Central. (Integrato, 2024)

Estimation du coûts de la mise en place de l'ERP

Tableau 6 Estimation du coûts de l'ERP Microsoft

Estimation du coût de Dynamics 365 Business Central pour 30 utilisateurs pendant un an

Coût	Estimation	 Microsoft Dynamics 365 Business Central
Abonnement Essentials (30 utilisateurs)	1 965 €/mois	
Total annuel	23 580 €	
Coûts supplémentaires		
Configuration et implémentation	5 000 € - 20 000 €	
Formation et support	1 000 € - 5 000 €	
Autres coûts	1 000 € - 5 000 €	
Total	30 580 € - 53 580 €	

Sur la base des informations disponibles, le coût annuel estimé pour l'abonnement Essentials de Microsoft Dynamics 365 Business Central, incluant 30 utilisateurs, s'élève à 30 580 € à 53 580 €, en tenant compte des frais supplémentaires liés à la configuration, l'implémentation, la formation et le support.

Cette estimation met en évidence l'investissement financier important que représente cette solution pour une organisation comme La Fonderie. Il est crucial de noter que ces coûts varient en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et de la complexité de la mise en œuvre. Bien que Microsoft Dynamics 365 offre des fonctionnalités robustes et une intégration étroite avec Office 365, l'ampleur de cet investissement pourrait constituer un frein, notamment pour des structures avec des budgets restreints.

Évaluation globale

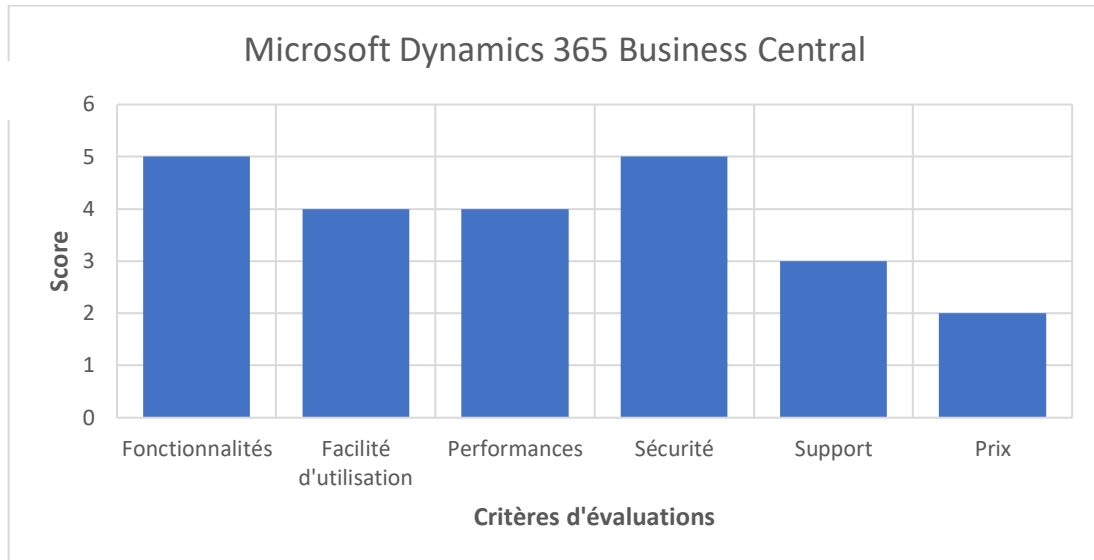


Figure 16 Évaluation globale Microsoft Dynamics 365

Fonctionnalités

Microsoft Dynamics 365 propose une gamme complète de modules couvrant divers aspects de la gestion d'organisation, répondant ainsi parfaitement aux besoins de La Fonderie. Un avantage majeur de Dynamics 365 est son intégration étroite avec Office 365, un outil déjà largement utilisé par les employés.

Les entretiens menés ont révélé que de nombreux employés apprécient particulièrement des outils comme Microsoft Teams pour communiquer et organiser des réunions, et souhaitent continuer à les utiliser. Cette préférence souligne l'intérêt d'une solution intégrant ces fonctionnalités, car elle s'alignerait sur leurs habitudes actuelles.

Bien que les employés ne connaissent pas encore l'ensemble de la solution, ils sont déjà familiers avec certains outils intégrés, ce qui pourrait grandement faciliter leur transition vers cette nouvelle plateforme. Cette continuité avec des outils déjà utilisés simplifierait la gestion du changement et réduirait les résistances potentielles.

Facilité d'utilisation

Dynamics 365 est réputé pour son interface utilisateur intuitive et conviviale, ce qui en facilite grandement l'adoption par les utilisateurs. L'intégration avec d'autres produits Microsoft, tels qu'Office 365, enrichit encore l'expérience utilisateur en permettant une transition fluide entre les applications. J'ai également pu constater personnellement sa facilité d'utilisation.

Performance

Grâce à son architecture modulaire et à son infrastructure cloud, Dynamics 365 offre des performances optimales même pour les grandes entreprises. Il peut gérer efficacement de grandes quantités de données et de transactions sans compromettre la vitesse ou la réactivité. Des entreprises comme Nestlé ont constaté des améliorations significatives dans leurs opérations grâce à Dynamics 365. (Nestlé innovates business growth strategies using Microsoft Dynamics 365, s.d.)

Sécurité

Dynamics 365 met un fort accent sur la sécurité des données avec des mesures rigoureuses telles que le chiffrement des données, des contrôles d'accès et des mises à jour de sécurité automatiques. Chaque client dispose d'une base de données dédiée, assurant une isolation complète des données.

En plus de ces mesures, Dynamics 365 utilise le *Security Development Lifecycle* (SDL), un processus qui aide les développeurs à créer des logiciels plus sécurisés en intégrant des considérations de sécurité et de confidentialité à chaque phase du développement. (Riblack, 2024)

Support

Le support offert par Microsoft pour Dynamics 365 est conçu pour répondre aux besoins variés des utilisateurs et garantir une utilisation optimale de la solution. Microsoft propose un support via différents canaux, y compris les tickets de support, le chat en direct, et les forums communautaires. De plus, des ressources d'apprentissage en ligne, des articles de connaissances et des cours d'e-learning sont disponibles pour aider les utilisateurs à résoudre leurs problèmes de manière autonome.

Cependant, j'ai évalué ce critère à 3 sur 5, car la réactivité du support peut être problématique dans certaines situations. Par exemple, lorsque j'ai sollicité des précisions concernant les options et les coûts d'une solution, j'ai dû attendre un certain temps avant de recevoir une réponse et, finalement, je n'ai pas obtenu le devis demandé. Cette expérience m'a laissé une impression de manque de réactivité, ce qui est préoccupant, surtout que les employés de La Fonderie ont exprimé le besoin d'un service client rapide et efficace, aussi bien pendant que post-implémentation. Cette faiblesse pourrait poser problème dans le cadre d'une adoption réussie de la solution.

Prix

Le coût de Dynamics 365 est certes compétitif par rapport à d'autres solutions ERP sur le marché. Cependant, il demeure relativement élevé pour une mise en place immédiate, ce qui représenterait un investissement trop important pour La Fonderie à court terme.

Il convient également de noter que le coût des abonnements Dynamics 365 est nettement supérieur à celui de certaines alternatives, telles que l'abonnement Odoo. Cette différence de coût pourrait constituer un frein pour une organisation disposant d'un budget limité.

Présentation au comité de gestion

Après avoir analysé les différentes solutions ERP, j'ai eu l'opportunité de présenter l'avancée du projet devant le comité de gestion de La Fonderie, composé de membres externes à l'organisation, en présence du directeur général. Ce comité, qui se réunit tous les quinze jours, chaque mardi, m'a permis d'exposer les besoins prioritaires identifiés à partir des entretiens menés, ainsi que les trois solutions ERP envisagées.

Lors de cette présentation, j'ai détaillé les coûts associés à leur mise en œuvre, les risques potentiels, ainsi que les avantages et limites spécifiques de chaque option. L'objectif principal était de recueillir les avis et les recommandations des membres du comité, afin de faciliter la prise de décision concernant l'ERP le mieux adapté aux besoins de La Fonderie.

2.3 Sélection de la solution

Après une analyse approfondie des trois solutions ERP étudiées Odoo, SAP Business One et Microsoft Dynamics 365, Odoo a été sélectionné comme solution la plus adaptée pour La Fonderie. Cette décision a été validée après réflexion commune avec le directeur général, ainsi que le comité de gestion de La Fonderie.

Pourquoi Odoo a été choisi ?

1. Rapport qualité-prix avantageux et flexibilité

Odoo offre un coût d'abonnement très compétitif, particulièrement pour une organisation comme La Fonderie, avec un tarif standard à 24,90 € par utilisateur/mois, bien inférieur aux tarifs proposés par SAP (199 € par utilisateur/mois) ou Microsoft Dynamics 365 (à partir de 65,50 € par utilisateur/mois).

Grâce à sa modularité, Odoo permet d'activer uniquement les fonctionnalités nécessaires. Cela signifie que La Fonderie peut commencer avec des fonctionnalités de base (facturation et bons de commande) et ajouter d'autres modules en fonction de ses besoins futurs.

2. Facilité d'utilisation et adaptabilité aux besoins spécifiques

L'interface d'Odoo est intuitive et accessible, même pour des utilisateurs ayant des compétences informatiques limitées. Cela correspond aux besoins des employés de La Fonderie, identifiés lors des entretiens. Les essais réalisés sur les plateformes d'Odoo, ainsi que les formations auxquelles j'ai assisté, m'ont confirmé cette facilité d'utilisation, rendant Odoo particulièrement adapté pour une intégration rapide et efficace au sein de l'organisation.

Lors de la prise de décision, l'un des aspects clés considérés a été que cette simplicité d'utilisation réduirait les besoins en formation prolongée, un critère particulièrement important dans le contexte actuel de La Fonderie. En effet, les employés sont confrontés à des outils obsolètes et doivent rattraper un retard accumulé, notamment en comptabilité. Il est donc indispensable que la formation reste simple et accessible, sans demander un effort ou un investissement en heures trop important de la part des utilisateurs. Cela permet aux employés utilisant Odoo de consacrer ce temps précieux à l'implémentation progressive des différents modules, tout en évitant d'accumuler encore davantage de retard dans leurs tâches actuelles. Cette approche garantit une transition fluide et une mise en œuvre efficace des nouvelles fonctionnalités, tout en tenant compte des contraintes des équipes.

De plus, lors des formations sur les modules de comptabilité d'Odoo et les ressources humaine, j'ai clairement constaté que cette solution répondrait efficacement aux besoins prioritaires identifiés, notamment pour la facturation et la gestion des bons de commande. Ces fonctionnalités, intégrées dans des modules standard, sont facilement configurables pour s'adapter aux spécificités de La Fonderie, offrant ainsi une réponse adaptée et pratique.

Nombre d'abonnements à souscrire

Après avoir choisi l'ERP, il était essentiel de déterminer le nombre de licences à souscrire pour répondre aux besoins identifiés tout en respectant les contraintes budgétaires de La Fonderie. Après une réflexion approfondie, il a été décidé de limiter le nombre de licences à l'essentiel et d'utiliser Odoo exclusivement pour traiter les problématiques spécifiques liées à la facturation et à la gestion des bons de commande. De plus, notre conseillère Odoo, chargée de superviser la mise en œuvre, a fait preuve de transparence en précisant que souscrire un abonnement pour chaque employé, alors qu'une grande partie n'utiliserait que le module ressources humaines pour des fonctionnalités telles que la gestion des congés, des absences, des heures de travail ou des heures supplémentaires, répondrait certes aux besoins mais reviendrait trop coûteux pour l'organisation. Cette approche permet ainsi d'optimiser les ressources disponibles et de

répondre aux priorités urgentes, tout en évitant une surcharge inutile du budget de l'organisation.

Ainsi, un abonnement à la plateforme a été souscrit uniquement pour les 2 ou 3 employés directement impliqués dans ces tâches.

2.4 Présentation des solutions analysées pour les ressources humaines

Maintenant que la problématique de facturation sera prise en charge par l'ERP Odoo, il était nécessaire de trouver un logiciel complémentaire pour répondre aux besoins pour la gestion des ressources humaines. Ces besoins incluent la gestion des plannings, des congés, des absences et des fiches de paie, des aspects essentiels pour assurer une organisation fluide et efficace.

À la demande de mon maître de stage, il m'a été recommandé d'explorer la solution Eurécia, dont il avait entendu parler comme une option adaptée pour la gestion des ressources humaines. De mon côté, j'ai également approfondi mes recherches et identifié Kelio comme une autre alternative potentiellement intéressante. Ces deux outils présentent des fonctionnalités variées et se positionnent comme des solutions fiables pour les besoins identifiés.

Dans le point suivant, je vous présenterai en détail ces deux solutions de gestion des ressources humaines, Kelio et Eurécia, ainsi que le choix final vers lequel nous nous sommes orientés, accompagné des raisons ayant motivé cette décision.

2.4.1 Kelio

Kelio est une solution logicielle complète développée par Bodet Software, une entreprise française spécialisée dans les solutions de gestion du temps, des présences et des ressources humaines. Fondée en 1868, Bodet est reconnue comme un acteur historique dans le domaine de l'horlogerie industrielle, avant de se diversifier et de devenir un leader dans les solutions de gestion RH et de contrôle d'accès.

Fonctionnalités principales

Gestion du temps et des présences

Kelio permet de suivre avec précision les heures de travail des employés, de gérer les absences et de planifier efficacement les horaires. Ce module propose une grande flexibilité grâce à différents moyens d'enregistrement du temps de travail, comme des terminaux, des PC, des tablettes ou des smartphones. Cela permet de s'adapter à divers environnements professionnels

tout en simplifiant la gestion du temps pour les responsables et les employés. (Kelio Belgique, 2024c)

Gestion administrative des ressources humaines

Le logiciel digitalise et centralise les processus administratifs liés aux ressources humaines. Les données des employés, telles que les congés, les absences ou les contrats, sont regroupées en un seul endroit, facilitant ainsi leur gestion et leur suivi. Cette centralisation garantit une gestion plus fluide et sécurisée, tout en réduisant les tâches répétitives pour les équipes administratives. (Kelio Belgique, 2024a)

Avantages et inconvénients

Kelio offre de nombreux avantages, notamment sa fiabilité, sa polyvalence et sa compatibilité avec différents dispositifs. Ses fonctionnalités permettent une gestion optimisée des ressources humaines et de la sécurité. Cependant, le logiciel présente également des inconvénients. Son coût d’implémentation peut représenter un investissement important, et sa richesse fonctionnelle peut nécessiter une formation pour les employés peu habitués aux outils numériques.

Évaluation globale Kelio

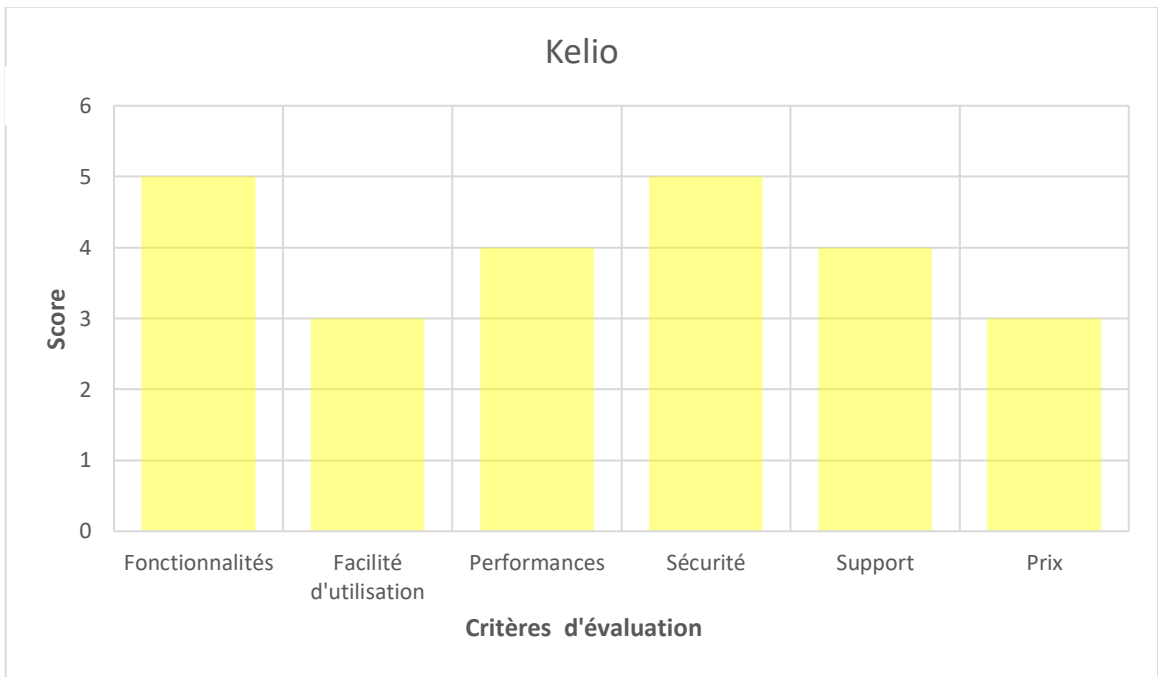


Figure 17 Évaluation globale Kelio

La solution Kelio répond parfaitement aux besoins en matière de gestion des ressources humaines, offrant une gamme complète de fonctionnalités adaptées. Lors d'une démonstration avec un conseiller, j'ai pu utiliser l'outil et je l'ai trouvé pas très simple à utiliser et peu intuitif, en particulier en raison du niveau de compétences informatiques de certains employés. En ce qui concerne le prix, il reste accessible et plus raisonnable que de souscrire à un abonnement Odoo pour tous les employés, mais cela représente tout de même un investissement non négligeable. Le prix de cette solution est précisé dans le devis reçu, annexé à ce document. (Voir ANNEXE 4 : Devis Kelio)

2.4.2 Eurécia

Eurécia est une solution logicielle française spécialisée dans la gestion des ressources humaines et la gestion administrative. Fondée en 2006, Eurécia propose une suite complète d'outils pour aider les entreprises à centraliser et automatiser leurs processus RH. Conçue pour être intuitive et facile à utiliser, Eurécia est adaptée aux entreprises de toutes tailles, offrant une flexibilité et une modularité qui permettent de répondre aux besoins spécifiques de chaque organisation.

Fonctionnalités

Eurécia offre divers modules, chacun répondant à des besoins spécifiques en matière de gestion du personnel et des talents :

- **Gestion des congés et absences** : suivi des demandes de congés et des absences des employés, avec des workflows d'approbation automatisés.
- **Suivi du temps de travail** : enregistrement des heures de travail, gestion des plannings et des horaires.
- **Gestion des notes de frais** : suivi et remboursement des dépenses professionnelles, avec des processus de validation simplifiés.
- **Gestion des talents** : modules pour le recrutement, les entretiens, et la formation, aidant à attirer, développer et retenir les meilleurs talents.
- **Gestion administrative des RH** : centralisation des données des employés, gestion des dossiers du personnel et des contrats.

Eurécia est disponible en mode SaaS (*Software as a Service*), ce qui permet aux entreprises d'accéder au logiciel via le cloud, sans avoir à se soucier de l'installation ou de la maintenance des serveurs. Avec plus de 3 000 entreprises utilisant Eurécia à travers le monde, la solution est reconnue pour sa fiabilité et son efficacité. Les utilisateurs apprécient particulièrement la facilité d'utilisation du logiciel, ainsi que le support client réactif et compétent fourni par Eurécia. (Eurécia, s.d.)

Évaluation globale

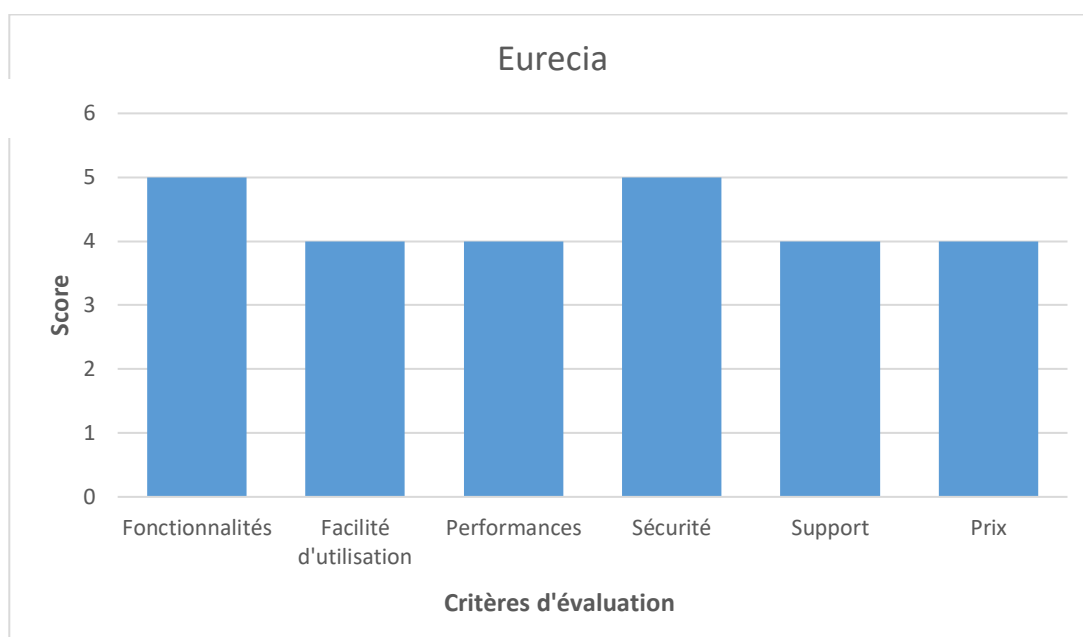


Figure 18 Évaluation globale Eurécia

Eurécia répond parfaitement aux besoins en matière de gestion des ressources humaines en offrant une gamme complète de fonctionnalités adaptées à une organisation moderne. Lors de ma propre utilisation de l'outil, j'ai trouvé l'interface extrêmement intuitive et simple, même pour des employés ayant des compétences informatiques limitées. Par exemple, des tâches comme le badging des heures se réalisent en un clic directement depuis un smartphone, un PC ou une tablette, rendant l'expérience utilisateur particulièrement fluide et accessible.

Concernant le prix, la solution Eurécia se révèle plus avantageuse que Kelio tout en maintenant une offre complète de fonctionnalités. Le devis fourni par Eurécia pour une solution couvrant l'ensemble des employés se trouve en annexe pour référence. (Voir ANNEXE 5 : Eurécia)

Choix de la solution pour répondre à la problématique des ressources humaines

Après une analyse comparative approfondie des solutions Kelio et Eurécia, et en tenant compte des besoins spécifiques de l'organisation, nous avons choisi Eurécia comme logiciel de gestion des ressources humaines. Ce choix repose sur plusieurs critères clés :

- **Facilité d'utilisation**

Eurécia offre une interface extrêmement intuitive, adaptée à des utilisateurs ayant des compétences informatiques limitées.

- **Rapport qualité-prix**

Eurécia s'avère plus compétitive que Kelio. Le devis fourni pour couvrir l'ensemble des employés est plus avantageux et répond aux exigences budgétaires de l'organisation.

- **Modularité et flexibilité**

Grâce à son mode *SaaS*, Eurécia offre une grande modularité, permettant une adaptation facile aux besoins spécifiques et évolutifs de l'organisation. Cette flexibilité garantit une intégration fluide dans les processus actuels sans lourds investissements techniques.

2.5 Couverture des besoins par Odoo et Eurécia

Tableau 7 Couverture des besoins par Odoo et Eurécia avec optimisation des processus

Besoins Identifiés	ERP Odoo (4 licences)	Eurecia (30 employés)
Gestion des ressources humaines et suivi du temps de travail		
Optimisation des processus du département de facturation		
Amélioration de l'accueil et gestion des paiements		
Centralisation et gestion de la relation client (CRM)		

Le tableau ci-dessus offre une vue d'ensemble des besoins prioritaires identifiés dès le début du projet par l'organisation. Il met en évidence que chaque besoin est pris en charge par l'une des deux solutions sélectionnées, l'ERP Odoo ou Eurécia, confirmant ainsi la pertinence et la complémentarité de ces outils dans la solution finale

3. Étape 3 : Planification de la mise en place.

Une fois les deux solutions ERP sélectionnées, il a fallu planifier leur mise en œuvre. Bien sûr, l'objectif était de le faire le plus rapidement possible, mais cette mise en œuvre dépendait de nombreux facteurs, tels que le règlement des devis et l'obtention des autorisations nécessaires. Ce que j'ai pu constater au cours de mon projet au sein de La Fonderie, c'est que les délais ne se respectent jamais exactement comme prévu, ce qui est tout à fait normal dans la gestion d'un projet. Les démarches administratives, le temps nécessaire pour finaliser les formalités, de régler les paiements et d'obtenir les réponses nécessaires ralentissent le processus. En conséquence, la solution n'est pas disponible du jour au lendemain.

4. Étape 4 : Formation et préparation des utilisateurs

Une fois la mise en place de l'ERP planifiée, la prochaine étape essentielle était la formation des utilisateurs. L'objectif principal était de s'assurer que les employés soient prêts à utiliser les nouvelles solutions de manière efficace. L'annonce de la mise en place de ces outils a été faite aux employés, et la transparence a été primordiale tout au long du processus, afin qu'ils soient informés de chaque étape du projet.

4.1 Formation pour Odoo

La formation sur Odoo a été spécifiquement destinée aux utilisateurs clés de l'ERP : Mathias, le directeur général, les deux employés en charge de la comptabilité (gestion des factures et des bons de commande), ainsi qu'une quatrième personne responsable de l'accueil du musée. Ces utilisateurs ont participé à plusieurs sessions de formation en ligne, animées par une conseillère d'Odoo. Ces sessions se sont déroulées sous forme de réunions virtuelles, permettant des échanges interactifs pour assurer une compréhension approfondie des différents modules du logiciel.

Au début, la formation a consisté en une présentation générale d'Odoo, suivie de démonstrations pratiques illustrant les principales fonctionnalités. Chaque session offrait aux utilisateurs la possibilité de poser des questions en temps réel, facilitant leur compréhension et leur appropriation de l'outil. Entre chaque session, les utilisateurs prenaient le temps de revoir

leurs notes et d'explorer la base de test pour s'exercer. Cette phase de pratique leur permettait de se préparer activement pour la session suivante et d'affiner leurs questions.

En dehors des réunions, tous les utilisateurs s'adressaient soit à moi pour leurs questions, soit directement à la conseillère d'Odoo. Si mes connaissances ne me permettaient pas de répondre à la question, je la transmettais à la conseillère pour qu'elle puisse y répondre de manière précise. Cette collaboration a permis de garantir que toutes les préoccupations des utilisateurs étaient traitées, assurant ainsi une meilleure compréhension de l'outil et un accompagnement optimal.

De plus, au cours de ce projet, j'ai eu l'opportunité de participer à plusieurs sessions de formation directement dans les bureaux d'Odoo. Ces formations m'ont permis d'approfondir mes connaissances sur le logiciel et d'acquérir des compétences pratiques supplémentaires. Cette expérience a été particulièrement enrichissante et m'a offert une perspective plus large sur l'utilisation d'Odoo, que j'ai ensuite pu transmettre aux utilisateurs pour les aider dans leur apprentissage.

Cependant, en raison de la fin de mon stage, je n'ai pu assister qu'à la formation sur la version d'essai de l'ERP. À ce moment-là, certaines démarches administratives restaient encore à finaliser pour permettre aux utilisateurs d'accéder à la version officielle de l'ERP. Cette étape cruciale d'obtention des accès définitif s'est donc déroulée après la fin de mon stage, ce qui m'a empêchée de participer pleinement à cette phase de déploiement.

Dans la section suivante de ce mémoire, je reviendrai sur l'état d'avancement du projet cinq mois après mon départ. Cette analyse post-implémentation permettra d'expliquer où en est la situation concernant l'ERP Odoo et d'évaluer les résultats obtenus à l'heure actuelle.

Cette expérience de formation, bien que limitée à la version de test, m'a permis d'acquérir une connaissance pratique approfondie du logiciel, que j'ai ensuite transmise aux utilisateurs. La collaboration avec la conseillère d'Odoo a garanti que toutes les préoccupations des utilisateurs étaient prises en compte, assurant ainsi une transition futur plus fluide vers l'ERP officiel.

4.2 Formation pour Eurécia

J'ai entièrement pris en charge la mise en place et la formation concernant la solution Eurécia au sein de La Fonderie. Pour mener à bien cette mission, j'ai bénéficié d'une formation complète dispensée par un conseiller Eurécia. Grâce à l'interface intuitive et facile à utiliser du logiciel, je me suis rapidement familiarisée avec l'outil. Cette facilité d'adaptation a été un avantage considérable, car elle m'a permis de prendre en main le projet avec efficacité.

Sous la supervision de mon maître de stage, je me suis chargée du paramétrage de la plateforme et de l'encodage de toutes les données de base pour chaque utilisateur. Le paramétrage initial n'était pas parfait, mais il a été ajusté progressivement grâce aux retours des employés. Pour assurer une adoption optimale, il a été décidé de permettre aux employés de tester la solution pendant un mois afin de se familiariser avec ses fonctionnalités. À l'issue de cette période de test, l'utilisation d'Eurécia est devenue obligatoire pour tous les processus concernés.

Afin de garantir une prise en main optimale de l'outil, j'ai présenté Eurécia lors des réunions d'équipe. Chaque fonctionnalité a été expliquée en détail pour assurer une compréhension complète du logiciel. Il a été décidé de séparer le personnel administratif des ouvriers pour ces présentations. Cette distinction était nécessaire en raison des différences de familiarité avec les outils informatiques et pour répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe.

Les ouvriers, par exemple, n'utilisent pas quotidiennement d'ordinateur dans le cadre de leurs tâches, nécessitant ainsi un accompagnement plus approfondi. Pendant ces sessions, j'ai, par exemple, accompagné ceux qui souhaitaient télécharger l'application et aidé ceux qui rencontraient des difficultés à se connecter pour la première fois avec leurs identifiants personnels. Cette approche m'a permis d'accorder plus de temps et d'attention à chaque participant.

En parallèle des formations collectives, j'ai également proposé des entretiens individuels sur demande. Ces sessions privées permettaient aux employés de poser leurs questions de manière confidentielle et de bénéficier d'un soutien personnalisé. Cela m'a permis d'identifier ceux qui avaient le plus besoin d'accompagnement et d'adapter l'aide en conséquence. De plus, un dossier détaillant chaque fonctionnalité a été préparé et distribué, afin que les utilisateurs puissent s'y référer en cas de besoin.

Contrairement à Odoo, j'ai eu l'opportunité d'assister à l'utilisation d'Eurecia sur sa version officielle. Toutefois, au moment de mon départ, il n'y avait pas encore eu suffisamment de temps d'utilisation pour réellement observer les résultats concrets de cette solution. C'est pourquoi, cinq mois après le début de l'utilisation, comme pour Odoo, j'ai effectué une évaluation post-implémentation.

5. Étape 5: Évaluation résultat post-implémentation

5.1 Solution Odoo

Cinq mois après l'implémentation de la solution Odoo à La Fonderie, j'ai eu l'opportunité d'échanger avec les utilisateurs pour évaluer l'état d'avancement de l'adoption de la solution. Depuis mon départ, les blocages administratifs qui retardaient l'accès à la version réelle de la solution ont été résolus. Cela a permis aux utilisateurs de commencer à travailler directement sur l'ERP officiel, remplaçant progressivement la base de test initialement utilisée.

Bien que l'adoption complète de la solution ne soit pas encore effective, l'intégration des différents modules se poursuit de manière progressive et structurée. Par exemple, l'employée chargée de la facturation utilise désormais le module de facturation pour générer les factures et s'en déclare satisfaite. Elle a souligné qu'Odoo lui permet de gagner beaucoup de temps par rapport à l'ancien système, ce qui optimise cette étape du processus.

L'utilisation du module pour générer les bons de commande est prévue pour début janvier. Cette transition progressive est tout à fait normale, car le passage d'un ancien système à un nouvel ERP comme Odoo ne peut pas être instantané. Il nécessite une phase d'adaptation pour chaque étape afin de garantir une prise en main réussie et sans perturbations majeures.

5.2 Solution Eurécia

Cinq mois après mon départ, j'ai élaboré un questionnaire qui m'a servi de base pour mener des entretiens avec les employés de La Fonderie. (Voir ANNEXE 6 : Questionnaire après implémentation)

Ces échanges ont eu pour objectif de réaliser une évaluation post-implémentation de la solution Eurécia après plusieurs mois d'utilisation. Voici ci-dessous une synthèse des résultats obtenus, mettant en évidence les améliorations constatées ainsi que les points nécessitant encore des ajustements.

1. Suivi des heures de travail

Le suivi des heures de travail via Eurécia donne globalement satisfaction. Le système de badgeage virtuel fonctionne correctement, permettant aux employés de consulter facilement leurs feuilles de temps et d'avoir une vision claire de leurs heures prestées. Cette automatisation a réduit les erreurs liées aux saisies manuelles et simplifié le processus de suivi pour une majorité des utilisateurs. Toutefois, certaines difficultés techniques occasionnelles peuvent encore survenir et nécessitent un suivi régulier pour assurer une fluidité totale dans le pointage.

2. Gestion des congés

La gestion des congés a connu une amélioration notable depuis l'implémentation d'Eurécia. De nombreux employés parviennent à introduire leurs demandes de congés sans difficulté. Cependant, une partie des utilisateurs a exprimé des problèmes récurrents liés à l'introduction et au suivi de leurs congés. Ces difficultés proviennent principalement de paramètres qui nécessitent des ajustements supplémentaires.

En effet, bien que le paramétrage initial ait été effectué par Mathias et moi-même, il est rare qu'un paramétrage soit parfaitement fonctionnel dès le départ. La mise en place d'un tel système nécessite des tests continus pour identifier et résoudre les bugs et incohérences qui

apparaissent au fur et à mesure de l'utilisation réelle. Durant la fin de mon stage, ces situations se sont produites à plusieurs reprises, me permettant d'apporter des améliorations et de corriger les dysfonctionnements identifiés en temps réel.

Ma présence sur place facilitait une résolution rapide et efficace de ces problèmes. Aujourd'hui, en l'absence de personnel suffisamment formé pour gérer ces paramétrages, le traitement de ces dysfonctionnements prend davantage de temps. Une attention particulière devrait donc être portée à ces ajustements, avec une phase de tests réguliers et une intervention rapide pour garantir une expérience utilisateur optimale.

3. Heures supplémentaires

La gestion des heures supplémentaires présente des résultats mitigés. Certains employés sont satisfaits du suivi actuel des heures supplémentaires, qui permet une meilleure transparence qu'auparavant. Toutefois, d'autres ont signalé des erreurs fréquentes dans la comptabilisation des heures : des heures normales sont parfois enregistrées comme heures supplémentaires, et inversement.

Ces erreurs résultent souvent de règles de paramétrage qui nécessitent une révision approfondie. Pendant mon stage, j'ai pu ajuster ces paramètres en fonction des erreurs rencontrées, mais ces ajustements continus nécessitent une présence régulière pour identifier les dysfonctionnements au fur et à mesure de l'utilisation. Il est donc crucial de surveiller ces anomalies de près et de corriger rapidement les règles de gestion des heures afin d'éviter ces erreurs. Une formation plus poussée des utilisateurs clés pourrait également faciliter la gestion de ces ajustements et garantir une meilleure réactivité en cas de problème.

Partie V : Analyse critique et perspectives futures du projet

1. Analyse critique : recensement des difficultés rencontrées lors du projet

Méthodologiques

Retards dans les délais de mise en œuvre

La mise en œuvre du projet a été marquée par plusieurs retards. Ces retards étaient principalement dus à des démarches administratives complexes qui ont pris plus de temps que prévu. Par exemple, l'obtention des autorisations nécessaires et la finalisation des formalités administratives ont souvent été plus longues que prévu.

Ces situations, bien que courantes dans la gestion de projet, m'ont permis de comprendre que les imprévus liés à la planification sont presque inévitables. Chaque projet doit composer avec des aléas de ce type, et il est essentiel d'anticiper des marges de temps suffisantes pour gérer ces contraintes. Toutefois, lorsqu'on est limité par une échéance précise, comme ce fut mon cas avec la date de fin de mon stage, ces retards peuvent devenir particulièrement frustrants.

J'ai également constaté que certains retards auraient pu être évités. À plusieurs reprises, le rythme de travail à La Fonderie semblait avancer trop lentement. Cette lenteur a parfois ralenti l'avancement du projet de manière évitable et a accentué le sentiment de frustration face aux délais déjà serrés.

J'aurais aimé pouvoir assister à l'implémentation complète de la solution Odoo en version réelle, afin d'observer le déploiement final et d'accompagner les utilisateurs dans cette phase critique. Bien que j'aie pu réaliser une évaluation post-implémentation cinq mois après mon départ, je n'étais pas présente au moment même du déploiement réel. Cela a laissé une impression d'inachevé, malgré tous les efforts fournis en amont. Cette absence a également limité ma capacité à intervenir directement pour ajuster les paramètres ou résoudre les problèmes en temps réel.

Cette expérience m'a appris que, même avec une planification rigoureuse, le facteur temps reste une contrainte majeure et peut affecter le sentiment d'accomplissement personnel et professionnel. Elle souligne aussi l'importance d'assurer une continuité dans le suivi et la mise en œuvre, surtout lorsque le responsable initial du projet doit partir avant son achèvement complet.

Humaines

Résistance au changement

L'implémentation des nouvelles solutions de gestion a rencontré des résistances de la part de certains employés, une réaction naturelle face à l'arrivée d'outils susceptibles de bouleverser leurs habitudes de travail. En tant que responsable en partie du projet, j'ai parfois eu le sentiment d'être celle qui venait perturber leur zone de confort, celle qui apportait une source d'inquiétude ou de stress.

Cependant, j'ai pris conscience de l'importance cruciale de la communication et de l'accompagnement dans la gestion du changement. En dialoguant avec les employés, en prenant le temps d'expliquer les avantages concrets des nouvelles solutions et en illustrant les gains futurs en termes d'efficacité et de simplification des tâches, j'ai pu apaiser certaines réticences. Ces échanges m'ont permis de gagner leur confiance peu à peu et de les rassurer quant aux bénéfices de cette transition.

Cette expérience m'a confirmé une vérité fondamentale : sans l'adhésion et l'implication des employés, aucune transformation ne peut réussir. Leur engagement est le pilier sur lequel repose toute initiative de changement. La gestion du changement ne doit donc en aucun cas être négligée ; elle doit être considérée comme une étape clé du projet, nécessitant une approche humaine, empathique et patiente.

En fin de compte, cette période m'a appris que le succès d'un projet technologique dépend tout autant des outils mis en place que de la manière dont les utilisateurs y sont préparés et accompagnés. Créer un climat de confiance, écouter les inquiétudes et valoriser les avantages du changement sont des éléments essentiels pour transformer la résistance initiale en une collaboration constructive et positive.

Compétences techniques : Variabilité des compétences informatiques parmi les employés

L'implémentation des nouvelles solutions numériques a révélé une disparité notable dans les compétences informatiques des employés de La Fonderie. Cette variabilité s'est particulièrement manifestée dans l'utilisation d'Odoo et d'Eurecia. Bien que certaines fonctionnalités aient été jugées intuitives pour une majorité, une partie des employés a rencontré des difficultés notables dues à un manque de familiarité avec les outils numériques.

Au cours de mon stage, j'ai pu constater que certains employés nécessitaient un accompagnement plus poussé. Malgré les sessions de formation dispensées et le support continu, les ajustements nécessaires pour résoudre ces difficultés techniques ne peuvent être totalement anticipés qu'après une utilisation concrète du système. Pendant mon stage, j'étais en

mesure d'apporter des solutions en temps réel. Toutefois, une fois partie, le manque de personnel formé pour gérer ces ajustements ralentit le processus de résolution des problèmes techniques.

La réussite de l'implémentation repose ainsi sur une montée en compétences progressive des employés. Il est crucial de prévoir des sessions de formation continues et adaptées à chaque niveau de compétence pour pallier ces écarts. En effet, les employés ayant moins d'aisance avec les outils numériques doivent bénéficier d'un suivi renforcé pour garantir une adoption fluide des nouveaux systèmes.

Techniques

Bugs et paramétrages

La mise en place des outils numériques tels qu'Eurécia a mis en évidence des besoins continus en correction de bugs et en ajustements des paramétrages pour garantir un bon fonctionnement. Actuellement, le principal problème réside dans le fait qu'il n'y a personne qui possède pleinement les compétences pour résoudre ces bugs et effectuer ces ajustements en temps réel. Bien que ces tâches ne soient pas particulièrement complexes à apprendre, les employés en charge de ces corrections ont d'autres responsabilités à gérer au quotidien, les empêchant de se consacrer pleinement à cette mission.

Cette situation entraîne des délais dans la résolution des problèmes techniques et ralentit l'adoption complète des nouvelles solutions. Lors de mon stage, ma disponibilité me permettait d'intervenir rapidement pour résoudre ces dysfonctionnements. Cependant, après mon départ, le manque de transfert de compétences a nécessité un retour en arrière, obligeant les équipes à repartir presque de zéro.

Il est impératif d'éviter de se retrouver à nouveau dans une situation similaire à celle connue quelques mois avant mon arrivée. En effet, le départ de l'ancien responsable des ressources humaines, qui détenait seul l'ensemble des accès et des compétences liés à ces outils, a mis en lumière une dépendance excessive. Après son départ, la personne actuelle a dû prendre le relais, avec difficulté, même si cela ne faisait pas partie de ses missions initiales.

Cette expérience doit servir de leçon pour l'avenir. Il est essentiel de diversifier les compétences, de partager les accès et d'assurer une formation adéquate à plusieurs membres de l'équipe. Cela permettra de garantir une continuité dans la gestion des outils numériques, d'éviter les blocages et de fluidifier le processus en cas d'absence ou de départ d'un employé clé. En tirant les enseignements de cette situation, La Fonderie pourra renforcer sa résilience et assurer une adoption pérenne et efficace de ses solutions numériques.

2.Perspectives futures du projet

Formation continue

La Fonderie dispose désormais de tous les outils nécessaires pour améliorer la gestion de ses ressources humaines et de ses processus internes. Toutefois, pour maximiser l'efficacité de ces solutions, il est impératif de mettre en place des sessions de formation régulières.

Il serait particulièrement judicieux de former certains employés directement auprès d'Eurecia afin de disposer de personnes de contact compétentes au sein même de l'entreprise. En particulier, la personne relais chargée des ressources humaines doit bénéficier d'une formation plus approfondie. Une telle formation lui permettrait de maîtriser en détail toutes les fonctionnalités avancées de l'outil et d'assurer un support efficace auprès des équipes. Cette approche renforcerait sa capacité à gérer les problématiques complexes liées à la gestion des ressources humaines et à résoudre les dysfonctionnements de manière rapide et autonome.

Comme cela a été le cas pour moi, les nombreuses formations reçues par le biais d'Eurecia m'ont permis de rapidement comprendre le fonctionnement de l'outil, de m'adapter aux différentes fonctionnalités et de répondre efficacement aux besoins des utilisateurs. Cette capacité à maîtriser le logiciel et à intervenir en temps réel a grandement facilité l'adoption du système par les employés.

Cependant, la formation ne doit pas se limiter à ce qui a été fait avant mon départ. Il est essentiel d'assurer une formation continue, particulièrement au vu des compétences informatiques limitées de certains employés. Au fur et à mesure de l'utilisation du logiciel dans le temps, de nouvelles questions et problématiques émergent naturellement. Ces interrogations nécessitent un suivi régulier pour apporter des réponses adaptées et éviter que des difficultés mineures ne se transforment en blocages importants. Des sessions de suivi régulières permettraient ainsi d'accompagner les employés dans leur montée en compétence, tout en garantissant une utilisation optimale des outils.

En formant des employés en interne et en maintenant cet effort sur le long terme, La Fonderie pourra ainsi garantir une continuité dans l'accompagnement, limiter les délais de résolution des problèmes et favoriser une utilisation fluide et optimisée des outils numériques. Cette démarche renforcerait également la confiance des employés dans l'utilisation quotidienne du logiciel et améliorerait durablement les processus internes de l'entreprise. Une personne relais bien formée au sein des ressources humaines serait un pilier central de cette démarche, assurant la pérennité et l'efficacité du système mis en place

Nouvelles fonctionnalités à développer

Lors de l'implémentation d'Odoo à La Fonderie, le choix initial de se concentrer sur un nombre limité de licences pour couvrir uniquement les besoins prioritaires a été une décision judicieuse et adaptée à la situation actuelle de l'organisation. Ce choix a permis de prioriser des modules essentiels comme la comptabilité, la facturation et la gestion des bons de commande, afin de garantir une transition progressive et maîtrisée vers le nouvel ERP.

Cependant, une fois que ces modules seront pleinement intégrés et que les utilisateurs actuels maîtriseront ces fonctionnalités, il serait pertinent d'envisager l'extension des licences pour inclure d'autres domaines d'activité. Par exemple, les employés en charge de la gestion de contenu et des réseaux sociaux pourraient bénéficier de l'intégration d'Odoo pour centraliser et simplifier leurs processus de travail.

En élargissant l'utilisation d'Odoo à ces nouvelles fonctionnalités, La Fonderie pourra ainsi tirer pleinement profit de l'ERP et exploiter au maximum ses capacités. De plus, le fait que les premiers utilisateurs maîtrisent déjà Odoo facilitera l'adoption par d'autres départements. Ces utilisateurs expérimentés pourront servir de référents et accompagner leurs collègues dans cette transition, en répondant à leurs questions et en partageant leurs bonnes pratiques. Cette dynamique interne favorisera une adoption plus rapide et créera un environnement de travail collaboratif et efficient.

Ainsi, une fois les besoins prioritaires stabilisés et les modules existants pleinement fonctionnels, l'augmentation du nombre de licences Odoo dans le futur constituera une évolution naturelle et bénéfique pour La Fonderie.

3. Une transformation digitale à plein potentiel, mais avec des ressources limitées.

La mise en place des solutions ERP et de gestion des ressources humaines à La Fonderie a permis de moderniser les processus internes et d'améliorer la gestion de certains processus. Toutefois, ces solutions sont encore en phase de progression et n'ont pas encore atteint leur plein potentiel. Une fois pleinement intégrées, elles devraient permettre de répondre aux besoins prioritaires identifiés.

Musée du Louvre

Il est intéressant d'étudier le cas du Musée du Louvre, l'un des plus grands musées au monde, pour comprendre l'impact positif qu'une telle transformation numérique peut apporter. Grâce à des ressources financières et humaines plus conséquentes, le Louvre a pu mettre en place des outils de gestion avancés et bénéficier de nombreux avantages. Ce type d'exemple illustre à quel point une implémentation réussie de nouveaux outils de gestion peut centraliser les données, automatiser les processus, et améliorer l'efficacité opérationnelle.

Les principaux objectifs de l'ERP au Louvre incluaient la centralisation des données, l'automatisation des processus, l'amélioration de la communication entre les départements et l'optimisation de la gestion des ressources. Avant son implantation, le musée utilisait plusieurs systèmes distincts pour ses opérations, entraînant inefficacité et manque de coordination.

En s'appuyant sur des exemples de musées de grande envergure comme le Louvre, il est possible de tirer des enseignements et des pratiques qui pourraient inspirer une meilleure optimisation des ressources et des processus à La Fonderie.

Résultats obtenus

Centralisation des données :

Le Musée du Louvre a centralisé avec succès toutes les informations relatives aux collections, aux expositions et aux visiteurs. Cette centralisation a facilité la gestion quotidienne et amélioré la coordination entre les différents départements, rendant les opérations internes plus fluides et efficaces. (Harvard Digital Data Design Institute, s.d.)

Automatisation des processus :

L'implémentation d'un ERP a permis d'automatiser de nombreuses tâches administratives et opérationnelles. Cela a réduit considérablement les erreurs liées au traitement manuel et a libéré du temps pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, comme la préparation d'expositions et le développement de projets culturels. (Accenture, s.d.)

Amélioration de l'expérience des visiteurs :

Une gestion optimisée des ressources et des informations a permis au Louvre de proposer une expérience plus fluide et personnalisée aux visiteurs. Cela a entraîné une augmentation de la satisfaction et de la fidélité des visiteurs, grâce à une meilleure gestion des billets, des réservations et des services offerts. (Harvard Digital Data Design Institute, s.d.)

Une étude interne a révélé que seulement 4 % des visiteurs utilisaient les anciens guides audio. Pour remédier à cela, le Louvre a introduit des consoles Nintendo 3DS, offrant des commentaires interactifs et des cartes en temps réel. Cette initiative a permis d'attirer un public plus jeune et international, modernisant ainsi l'expérience utilisateur. (Nintendo 3DS, s.d.)

Ces résultats montrent clairement les bénéfices tangibles qu'une solution ERP peut apporter à un musée. Ils illustrent également le potentiel d'amélioration des processus et de l'expérience utilisateur lorsqu'un ERP est pleinement intégré et utilisé de manière efficace.

Même si le projet à La Fonderie a été restreint par des contraintes budgétaires et organisationnelles, l'exemple du Louvre démontre que, dans des conditions plus favorables, il est possible de tirer pleinement profit de toutes les fonctionnalités offertes par un ERP. C'est ce que j'espère pour La Fonderie dans le futur : que le musée puisse surmonter ces limites actuelles et exploiter au maximum le potentiel d'Odoo pour améliorer ses opérations internes, sa gestion des ressources, et l'expérience des visiteurs.

Conclusion

La transformation digitale engagée au sein de La Fonderie représente bien plus qu'une simple modernisation technologique. Il s'agit d'un tournant majeur dans l'évolution de cette institution, dont la mission est de préserver et de promouvoir le patrimoine industriel et social de la région. À travers l'implémentation de nouvelles solutions, Odoo et Eurecia, le musée a su se doter d'outils efficaces pour surmonter des défis structurels et organisationnels complexes.

En travaillant sur ce projet, j'ai pris conscience de l'importance cruciale de l'analyse des besoins. Chaque département possède des exigences spécifiques qui nécessitent des solutions sur mesure. Le benchmarking des différentes solutions ERP m'a permis de développer une approche rigoureuse et stratégique, afin d'identifier les outils les plus adaptés. La phase de formation des équipes a également été une étape enrichissante, m'enseignant que l'accompagnement humain est tout aussi essentiel que la technologie elle-même. Une transformation digitale réussie repose sur l'implication, la compréhension et l'adhésion des utilisateurs finaux.

Les obstacles que nous avons rencontrés, notamment les retards administratifs, la résistance au changement et la disparité des compétences en informatique, m'ont appris la patience, la résilience et l'importance de l'écoute active. Ces défis m'ont montré que chaque difficulté peut être transformée en une opportunité d'apprentissage et d'amélioration. En ajustant constamment les processus, en renforçant la communication interne et en adaptant la méthodologie, j'ai compris que la flexibilité est indispensable dans tout projet de grande envergure.

Ce projet m'a également permis de réaliser à quel point une organisation peut évoluer lorsque les bonnes solutions sont mises en place. Une gestion optimisée des tâches administratives, une meilleure coordination entre les équipes et une centralisation des données ne sont pas de simples objectifs techniques : ils favorisent une amélioration durable du fonctionnement global de l'institution. J'ai vu que chaque progrès technologique contribue directement à une meilleure expérience pour les employés, les partenaires et le public.

Pour garantir le succès durable de cette transformation, je suis convaincu qu'il sera essentiel de maintenir un effort continu de formation et de suivi. Les systèmes mis en place doivent évoluer avec les besoins de l'institution. Cette démarche d'amélioration continue permettra d'identifier les axes de progrès et d'ajuster les stratégies en conséquence.

En conclusion, je vois ce mémoire non pas comme une finalité, mais comme le début d'un processus d'évolution permanente. J'ai appris que la transformation digitale est une aventure humaine et technologique qui nécessite de l'engagement, de la réflexion et une ouverture constante au changement. La Fonderie possède désormais une base solide pour poursuivre cette évolution, optimiser ses pratiques internes et renforcer son rôle de gardienne du patrimoine industriel.

Grâce à une stratégie d'amélioration continue et une volonté d'innover, je suis convaincue que La Fonderie pourra exploiter pleinement le potentiel de cette modernisation et relever les défis des années à venir avec succès. Ce projet m'a non seulement permis de contribuer à une transformation significative, mais aussi de grandir en tant que professionnelle, en développant des compétences essentielles pour l'avenir.

Bibliographie

- Accenture. (s.d.) The Louvre Revamps Its Digital Strategy with Help from Accenture Interactive to Further Enrich Visitor Experience. Consulté le 20 novembre 2024, à l'adresse <https://newsroom.accenture.com/news/2019/the-louvre-revamps-its-digital-strategy-with-help-from-accenture-interactive-to-further-enrich-visitor-experience>
- Anis, N. (2024, February 8). Quel est le prix de SAP Business One ? Consulté à l'adresse : <https://lebonlogiciel.com/blog/organisation-facturation-et-planification-gestion-commerciale-erp-gpao/quel-est-le-prix-de-sap-business-one>
- Axelor. (2024, April 22). ERP : définition, rôle, fonctionnement. Consulté le 20 septembre 2024, à l'adresse <https://axelor.com/fr/erp-definition/>
- Banque Européenne d'Investissement. (2022). Digitalisation in Europe 2021-2022. Consulté le 5 octobre 2024, à l'adresse <https://www.eib.org/en/publications/digitalisation-in-europe-2021-2022>
- Beaver, S. (2023, August 15). What is hybrid ERP and what are its advantages? Oracle NetSuite. Consulté le 15 septembre 2024, à l'adresse <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/hybrid-erp.shtml>
- Cline, G. (2020, August 5). Industry 4.0 and industrial IoT in Manufacturing: A sneak peek. Aberdeen Strategy & Research. Consulté le 5 octobre 2024, à l'adresse <https://www.aberdeen.com/blogposts/industry-4-0-industrial-iot-manufacturing-sneak-peek/>
- Davenport, T. H. (2014, August 1). Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review. Consulté le 3 octobre 2024, à l'adresse <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>
- Deligne, C. (2024, June 4). La Fonderie, 1983 : pour que la mémoire industrielle, ouvrière et populaire éclaire le présent. Inter-Environnement Bruxelles. Consulté le 20 septembre 2024, à l'adresse <https://www.ieb.be/1983-La-Fonderie-pour-que-vivent-la-memoire-industrielle-ouvriere-et-populaire>
- Dell Technologies. (s.d.). Dell Technologies Innovation Index. Consulté à l'adresse <https://www.delltechnologies.com/asset/en-us/solutions/business-solutions/industry-market/dell-technologies-innovation-index-research-report.pdf>
- Deloitte. (2022, May 11). Implementing an ERP, some best practices. (Consulté le 30 septembre 2024, à l'adresse <https://www.deloitte.com/mt/en/Industries/technology/perspectives/erp-implementation-best-practises.html>
- Deloitte United States. (s.d.). ERP strategy and digital finance transformation. Consulté le 15 octobre 2024, à l'adresse

- <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/erp-strategy-and-implementation.html>
- DONS SOLIDAIRES : agir contre le gaspillage et la précarité avec l'aide de SAP Business One. (2023, January 11). OPTI-ONE. Consulté le 13 novembre 2024, à l'adresse <https://www.opti-one.fr/2023-dons-solidaires-erp-sap-business-one-excel/>
 - Dynamics 365 finance. (s.d.). Microsoft. Consulté le 13 novembre 2024, à l'adresse <https://www.microsoft.com/fr-fr/dynamics-365/products/finance#Features>
 - Eib. (2023, June 15). La transition numérique dans l'Union européenne : progrès, enjeux et opportunités futures. European Investment Bank. Consulté le 13 octobre 2024, à l'adresse <https://www.eib.org/fr/press/all/2023-203-digitalisation-in-the-european-union-progress-challenges-and-future-opportunities>
 - Eurécia. (s.d.). *Société*. Consulté le 13 novembre 2024, à l'adresse <https://www.eurecia.com/societe>
 - European Investment Bank. (2022). European Investment Bank Activity Report 2022 (p. 3) [Report]. Consulté à l'adresse <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f675a76f-b1a1-11ed-8912-01aa75ed71a1/language-en>
 - Eurostat. (2024). Digitalisation in Europe - edition 2024. Consulté le 9 octobre 2024 à l'adresse <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024>
 - Gartner. (s.d). Digital Transformation Insights in Manufacturing. Consulté le 19 octobre 2024, à l'adresse <https://www.gartner.com/en/industries/manufacturing-digital-transformation>
 - Gheorghiu, G. (2024, August 19). ERP survey & Profiles of companies that use ERP systems. Consulté le 6 octobre 2024, à l'adresse <https://www.selecthub.com/enterprise-resource-planning/erp-buying-trends/>
 - Gfrino. (2024, September 25). Qui utilise Odoo ? Un aperçu des principaux secteurs et entreprises. TicinoWeb. Consulté le 29 octobre 2024, à l'adresse <https://ticinoweb.com/blog/qui-utilise-odoo-un-aperçu-des-principaux-secteurs-et-entreprises/?lang=fr>
 - Haan, K. (2024, May 22). Odoo Review 2024: Features, pros & Cons. Forbes Advisor. Consulté le 23 octobre 2024, à l'adresse <https://www.forbes.com/advisor/business/software/odoo-review/>
 - Harvard Digital Data Design Institute. (s.d.). The Louvre: Winning at digital engagement. Consulté le 30 novembre 2024 à l'adresse

<https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/the-louvre-winning-at-digital-engagement/>

- Hernandez, J. P. (2024, 25 septembre). Planification des ressources d'entreprise : avantages et inconvénients. IBM. Consulté le 3 octobre 2024, à l'adresse <https://www.ibm.com/fr-fr/think/insights/enterprise-resource-planning-advantages-disadvantages>
- Integrato. (2024, May 21). What is the difference between Microsoft Dynamics 365 Business Central Essentials, Team member and Premium subscriptions? Consulté le 17 octobre 2024, à l'adresse <https://integratotech.com/dynamics-365-business-central-subscriptions>
- Jlabbe. (2023, October 21). ERP dans le cloud ou ERP sur site : Avantages et inconvénients. Horizon Consult. Consulté le 24 septembre 2024, à l'adresse https://www.horizonconsult.fr/erp-dans-le-cloud-ou-erp-sur-site-avantages-et-inconvenients/?utm_source=chatgpt.com
- Joe, T. (2020, February 10). The Louvre: Winning at Digital Engagement. Digital Innovation and Transformation. Consulté le 20 novembre 2024, à l'adresse <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/the-louvre-winning-at-digital-engagement/>
- Kelio Belgique. (2024, October 23). Administration du personnel. Consulté le 12 novembre 2024, à l'adresse <https://www.kelio.be/fr/fonctionnalites/gestion-administrative-rh/administration-du-personnel.html> (a)
- Kelio Belgique. (2024, May 28). Logiciel et système de gestion du temps. Consulté le 12 novembre 2024, à l'adresse <https://www.kelio.be/fr/fonctionnalites/gestion-des-temps-gta/temps-et-activites.html> (b)
- Kelio Belgique. (2024, August 12). Kelio Belgique : Gestion des temps et contrôle d'accès. Consulté le 6 novembre 2024, à l'adresse <https://www.kelio.be/fr/> (c)
- Kelio Belgique. (2023, August 11). Logiciel de gestion et sécurisation des accès. Consulté le 6 novembre 2024, à l'adresse <https://www.kelio.be/fr/fonctionnalites/controle-d-acces/gestion-supervision-des-acces.html> (b)
- La Fonderie (ASBL). (s.d.). Companyweb. Consulté le 26 novembre 2024, à l'adresse <https://www.companyweb.be/fr/0425593042/la-fonderie>

- La Fonderie Bruxelles. (2023, May 24). La naissance de notre musée [Video]. YouTube. Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=7bHKe-SBrrg>
- La fonderie. (s.d.). Consulté le 13 septembre 2024, à l'adresse <https://www.lafonderie.be/>
- Litali, A. (2022, April 5). Présentation de Odoo. Cadre & Dirigeant Magazine. Consulté le 5 octobre 2024, à l'adresse <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/technologie/presentation-de-odoo/>
- (Massacesi et al., 2022). Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey. In EIB Investment Survey [Report]. European Investment Bank. Consulté à l'adresse <https://doi.org/10.2867/091152>
- Microsoft. (s.d.). Subventions pour les organisations à but non lucratif & admissibilité des crédits. Microsoft. Consulté le 22 novembre 2024, à l'adresse <https://www.microsoft.com/fr-CA/nonprofits/eligibility#organisation>
- Microsoft. (2023). Qu'est-ce que Dynamics 365 ? Microsoft. Consulté le 21 novembre 2024, à l'adresse <https://www.microsoft.com/fr-fr/dynamics-365/what-is-dynamics-365>
- Microsoft Customer Stories. (s.d.). Northvolt powers the energy revolution with Dynamics 365. Consulté le 25 novembre 2024, à l'adresse <https://www.microsoft.com/en/customers/story/1683787820148625779-northvolt-discrete-manufacturing-energy-sweden-dynamics365>
- Microsoft Customers Stories. (s.d.) Nestlé innovates business growth strategies using Microsoft Dynamics 365. Consulté le 25 novembre 2024, à l'adresse <https://customers.microsoft.com/fr-fr/story/1675593220562376182-nestle-microsoft-dynamics-365-switzerland>
- Nintendo of Europe AG. (s.d.). Nintendo et le musée du Louvre s'associent pour lancer l'Audio Guide Louvre - Nintendo 3DS. Consulté le 20 novembre 2024, à l'adresse <https://www.nintendo.com/fr-fr/News/2012/Nintendo-et-le-musee-du-Louvre-s-associent-pour-lancer-l-Audio-Guide-Louvre-Nintendo-3DS-253622.html>
- Odoo. (s.d.). About us. Consulté le 3 octobre 2024, à l'adresse https://www.odoo.com/fr_FR/page/about-us

- Odoo. (s.d.). Des rapports pour une meilleur assistance. Consulté le 9 octobre 2024, à l'adresse <https://www.odoo.com/documentation/15.0/fr/applications/services/helpdesk/overview/reports.html>
- Odoo Customer Review: WWF project. (2024, June 17). Odoo. Consulté le 3 octobre 2024, à l'adresse https://www.odoo.com/fr_FR/blog/commentaires-des-clients-6/how-many-eucalyptus-trees-wwf-helped-to-grow-with-odoo-188
- Odoo. (s.d.). Mises à jour des corrections de bugs. Consulté le 27 octobre 2024, à l'adresse https://www.odoo.com/documentation/17.0/fr/administration/on_premise/update.html
- Odoo Sécurité. (s.d.). Odoo. Consulté le 7 octobre 2024, à l'adresse https://www.odoo.com/fr_FR/security
- Panorama Consulting. (2023). 2023 ERP Report [Rapport]. Panorama Consulting. Consulté à l'adresse <https://4439340.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4439340/Reports/ERP%20Report/2023-ERP-Report-Panorama-Consulting.pdf>
- Psicosmart. (s.d.). Les tendances récentes dans l'intégration des ERP pour la gestion des ressources humaines. Vorecol. Consulté le 28 septembre 2024, à l'adresse <https://psicosmart.net/fr/blogs/blog-les-tendances-recentes-dans-lintegration-des-erp-pour-la-gestion-des-ressources-humaines-149078>
- Redsen Consulting. (2024, October 22). ERP, l'histoire d'un succès. Redsen. Consulté le 24 septembre 2024, à l'adresse <https://www.redsen.com/chronique-alain-lefevre/erp-lhistoire-dun-succes>
- Riblack. (2024, January 18). Secure your Dynamics 365 data and apps. Microsoft Learn. Consulté le 19 novembre 2024, à l'adresse <https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/guidance/implementation-guide/security>
- Roberts, J. (2023, December 1). Les avantages et les inconvénients d'un ERP basé sur le cloud. Anderson Frank. Consulté le 4 octobre 2024, à l'adresse <https://www.andersonfrank.com/insights/pros-cons-cloud-based-erp/?lang=fr>
- SAP. (s.d.). Qu'est-ce que l'ERP ? Le guide incontournable. Consulté le 17 octobre 2024, à l'adresse <https://www.sap.com/france/products/erp/what-is-erp.html>
- SAP. (2023). What is SAP? Consulté à l'adresse <https://www.sap.com/about/what-is-sap.html>

- SAP. (2023). SAP Software Solutions. Consulté le 17 octobre 2024, à l'adresse : <https://www.sap.com/index.html>
- SAP. (s.d.). Security functionality in SAP Business One [Manuel]. SAP SE. Consulté à l'adresse https://help.sap.com/doc/saphelpiis_hc_b1_image_repository_consultant_training_basic_b1_90_tb1200_02_02_pdf/9.0/en-US/B1_90_TB1200_02_02.pdf
- SAP Business One. (s.d.). Consulté le 17 octobre 2024, à l'adresse <https://support.sap.com/en/offerings-programs/support-small-medium-enterprises/business-one.html>
- SAP Business One Features. (s.d.). SAP. Consulté le 17 octobre 2024, à l'adresse <https://www.sap.com/products/erp/business-one/features.html>
- Schmidt, R. (2023, June 29). L'évolution des systèmes ERP : Une perspective historique. AppMaster. Consulté le 16 septembre 2024, à l'adresse <https://appmaster.io/fr/blog/evolution-des-systemes-erp>
- Sysco. (2022). 2022 Annual Report [Rapport annuel]. Consulté à l'adresse https://investors.sysco.com/~media/Files/S/Sysco-IR/documents/annual-reports/Sysco_2022-Annual-Report_Web.pdf
- Unisoc. (s.d.). Une résolution visant à stimuler la numérisation des ASBL. Consulté le 23 septembre 2024, à l'adresse <https://www.unisoc.be/articles/fr/public/une-resolution-visant-a-stimuler-la-numerisation-des-asbl>
- Van Den Noortgate, G. (2024, May 2). Gazelles 2024 : Odoo, Unlocked et Quintence sont les entreprises à la croissance la plus rapide du pays - Trends-Tendances. Trends-Tendances. Consulté le 10 octobre 2024, <https://trends.levif.be/entreprises/gazelles-2024-odoo-unlocked-et-quintence-sont-les-entreprises-a-la-croissance-la-plus-rapide-du-pays/>
- Weinberg, N. (2024, February 28). 11 tips for selecting and implementing an ERP system. CIO. Consulté le 23 septembre 2024, à l'adresse <https://www.cio.com/article/253243/enterprise-resource-planning-tips-for-selecting-and-implementing-an-erp-system.html>
- World Metrics. (2024). ERP Implementation Failure Statistics. Consulté le 16 octobre 2024, à l'adresse <https://worldmetrics.org/erp-implementation-failure-statistics>.