

La Haute École de Gestion de Genève collabore au réseau Euroexpert.net : exemple d'un mandat de conseils en matière d'implémentation de progiciel de gestion intégré

Autor(en): **Equey, Catherine**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **61 (2003)**

Heft 4: **Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I**

PDF erstellt am: **20.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141396>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

LA HAUTE ÉCOLE DE GESTION DE GENÈVE COLLABORE AU RÉSEAU EUROEXPERT.NET : EXEMPLE D'UN MANDAT DE CONSEILS EN MATIÈRE D'IMPLEMENTATION DE LOGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ.

Catherine EQUÉY

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

catherine.equey@heg.ge.ch

1. Introduction

La Haute école de Gestion de Genève (HES-SO) fonctionne en tant qu'expert dans le réseau de compétences Euroexpert.net. Cette plate-forme Internet met en contact des cadres et des dirigeants d'entreprises avec des experts susceptibles de répondre à leurs demandes dans des domaines variés.

Euroexpert sélectionne les experts qualifiés de manière rigoureuse et respecte la confidentialité des demandeurs de service.

Le système de mise en relation des entreprises et des experts, automatisé, compare les demandes de conseils avec les profils des experts. Ensuite, Euroexpert sélectionne 1 à 6 experts qui reçoivent la demande de l'entreprise (sans connaître l'identité du demandeur) et qui doivent y répondre, dans le délai fixé par le client. La proposition de réponse doit inclure une estimation des coûts.

Les dossiers des experts sont envoyés au client. Par un simple clique, s'il accepte la proposition d'un des experts, les coordonnées du demandeur et de l'expert sont échangées par courrier électronique.

Voici, à titre d'exemple, la dernière étude de cas publiée par la Haute école de Gestion de Genève sur le site www.euroexpert.net.

2. Question de l'entreprise

Notre entreprise est active dans la conception et la fabrication de cartes électroniques pour l'industrie. Nous avons connu un vif succès ces 10 dernières années ainsi qu'un développement

rapide. Nous employons actuellement une cinquantaine de personnes pour un chiffre d'affaires de 15 millions de francs. Nous rencontrons actuellement des problèmes dans l'obtention des informations comptables, financières et statistiques nécessaires à une gestion optimale de nos ressources.

Pour palier à ces problèmes, nous souhaitons mettre en place une application intégrée de gestion financière.

1. Quelles sont les conditions pour réussir l'implémentation d'un progiciel de gestion intégré ou ERP ?
2. Quels sont les risques ?
3. Comment procéder ?

3. Réponse de la HEG de Genève

3.1. Les principaux critères de réussite d'une implémentation d'ERP (Enterprise Resource Planning) sont :

Les organes dirigeants doivent afficher leur volonté de mettre en place des nouveaux moyens de gestion et apporter un soutien permanent au projet.

L'implication de la direction est également essentielle. La volonté d'obtenir des informations fiables en temps réel, la volonté d'utiliser des outils de gestion performants influencera positivement l'équipe de projet.

Les organes dirigeants doivent s'impliquer, suivre, encourager et valider les décisions du groupe chargé de l'implémentation. Ce soutien se manifestera par, notamment, la création d'un comité de pilotage, la nomination de responsables par module ou domaine, l'organisation d'une séance marquant le démarrage du projet, le suivi de l'avancement du projet, un bulletin d'information, etc. L'organisation et la communication sont les outils à disposition de la direction pour soutenir le projet.

Les objectifs du changement doivent être clairs et communiqués aux collaborateurs. La réussite du projet dépendra en grande partie du soin apporté à la définition des objectifs. Les décideurs doivent formuler précisément la plus-value souhaitée, c'est-à-dire ce que devra apporter la nouvelle application. Il est également important que ces décisions soient communiquées et expliquées aux collaborateurs.

La détermination des objectifs n'est pas si simple, car il est tentant de se laisser séduire par toutes les possibilités de l'ERP et de vouloir installer tous les modules dès le départ. Le risque est de disperser ses forces. Quelles sont vos priorités ? La comptabilité financière ? La comptabilité analytique

(le calcul des prix de revient de vos produits ou services) ? La gestion de la production ? La gestion de votre clientèle ? Pourquoi ces priorités ? Avez-vous besoin de ces informations car la concurrence s'intensifie ? Ou bien souhaitez-vous rationaliser votre production pour diminuer les coûts ou les délais de livraison ?

Les décideurs doivent préciser de manière formelle leurs attentes ainsi que la plus-value souhaitée. Une analyse coûts/bénéfices permettra de faire des choix et d'établir des priorités.

La direction et les collaborateurs doivent être prêts à réorganiser l'entreprise et à accepter le changement.

Dans une étape de « pré-projet », à savoir avant d'avoir choisi le progiciel à utiliser, les processus et l'organisation de l'entreprise doivent être analysés.

Cette analyse est décrite au point 3, et consiste à établir un cahier des charges fonctionnelles pour la nouvelle application. Les objectifs définis par la direction servent de fil conducteur.

Doit-on créer de nouvelles structures ? Peut-on conserver les procédures actuellement utilisées ? Quels sont les produits ou activités dont on désire connaître les prix de revient (produits finis, semi-finis, emballages, ...) ?

La comparaison avec le logiciel utilisé précédemment, parfois plus simple, plus convivial et auquel l'utilisateur c'était habitué, est souvent source de frustration. D'où l'importance d'expliquer les motivations du changement aux collaborateurs et de les associer au projet, dans la mesure du possible, avant la mise en production du progiciel.

L'entreprise doit pouvoir compter sur des collaborateurs de niveau adapté aux besoins, motivés et capables de travailler en équipe.

La constitution de l'équipe est encore une garantie de succès.

En règle générale, les équipes sont composées « d'internes et d'externes ».

Les « internes » sont vos collaborateurs, choisissez les personnes les plus motivées, capables de s'investir.

Les « externes » sont des consultants qui travaillent en général pour l'éditeur de progiciel. Leurs profils doivent faire l'objet d'une étude attentive lors de la sélection de l'ERP (voir point 3).

Préférez les personnes avec une formation d'une haute école, une forte expérience professionnelle (notamment dans le secteur d'activité de votre entreprise) et veillez à la complémentarité avec vos collaborateurs.

L'équipe chargée du projet d'implémentation doit avoir le temps nécessaire à la réalisation du projet. Cependant, les échéances trop lointaines sont à éviter.

L'organisation du projet doit inclure une partie de planning, par exemple en la forme d'un diagramme de Gantt. Cette planification doit permettre de libérer du temps chez les collaborateurs internes affectés au projet mais également de fixer des délais de réalisation, des étapes de validation du travail effectué et de suivre l'évolution du projet.

Les délais courts sont plus motivants, les projets qui traînent en longueur perdent de leur intérêt.

3.2. Les risques les plus fréquents :

Les coûts s'avèrent plus élevés que prévus et le budget est dépassé.

La précision des spécifications souhaitées (voir point 3) permet, en principe, d'éviter les mauvaises surprises. Malgré tout, les aléas d'un projet (absence d'un collaborateur interne, changement d'objectifs de la direction, promesse non tenue du fournisseur, ...) peuvent perturber le bon déroulement du projet et accroître les coûts.

L'application installée est une solution dite «à 80%».

Toutes les fonctionnalités de l'ERP ne sont pas utilisées, de nouveaux modules ne sont pas installés faute de moyens à disposition. L'intégration des processus de l'entreprise n'est pas satisfaisante. Il en résulte que certaines informations sont toujours saisies à double car finalement les utilisateurs constatent que, par exemple, une feuille de calcul Excel est plus simple et plus rapide à tenir à jour.

Les résultats, par rapport à la performance potentielle du progiciel, peuvent être décevants.

Les rapports (le « reporting ») ne sont pas satisfaisants, l'information n'est pas disponible facilement.

Les rapports ou les extractions promises par le fournisseur de l'application sont possibles mais ils nécessitent un développement spécifique ou l'achat d'un logiciel supplémentaire. Le temps nécessaire à un nouveau développement est trop important, les ressources internes ou les budgets obligent à renoncer à ce développement.

Le progiciel est trop complexe pour les utilisateurs.

Toutes les compétences informatiques et financières ne sont pas nécessairement disponibles dans une PME et les utilisateurs rencontrent souvent des problèmes.

À nouveau, toutes les fonctionnalités ne sont pas installées et les écrans de saisies comprennent des champs non utilisés qui perturbent le travail.

Le progiciel est conçu, par exemple, pour permettre le paiement des créanciers. Comme chaque pays connaît des standards différents, le progiciel prend en compte toutes les possibilités pour répondre aux normes de chaque pays et les écrans et champs à saisir sont trop nombreux et incompréhensibles. Certains progiciels proposent maintenant de rendre invisible les champs non utilisés, mais c'est relativement nouveau.

Même le vocabulaire utilisé, souvent une traduction de l'anglais et souvent un langage d'informaticiens, ne facilite pas la compréhension.

L'application nécessite également beaucoup de maintenance (mise à jour d'informations, destructions des données non utilisées ou saisies par erreur) et ce travail est toujours reporté faute de temps à disposition.

Autres risques

L'entreprise devient dépendante des consultants, des éditeurs d'ERP ainsi que de ses employés formés à l'application installée. Le nombre de collaborateurs maîtrisant l'application est insuffisant, souvent une seule personne maîtrise l'aspect fonctionnel de l'ERP au sein de l'entreprise.

L'investissement initial en ressources humaines et financières ne peut pas être maintenu et les équipes de projet s'essoufflent. La démotivation s'installe.

3.3. Les étapes principales d'une mise en place d'un progiciel de gestion intégrée :

Un projet de ce type doit commencer par une analyse de la situation actuelle et des besoins. Il est indispensable d'établir un cahier des charges fonctionnelles de la nouvelle application qui décrira :

- Les buts de la gestion financière de l'entreprise et les objectifs de la mise en place
- L'organisation (structurelle et procédurale) de l'entreprise, en particulier l'organisation des services financiers
- La structure juridique de votre entreprise et de ses éventuelles filiales.
- Une description des activités de l'entreprise

- Une description (qualité et quantité) de la comptabilité financière et analytique actuelle
- Les procédures budgétaires
- Les informations de pilotage
- Les outils comptables et informatiques actuels
- Les spécifications souhaitables pour le nouveau système (comptabilité générale, comptabilité analytique, gestion des débiteurs et des créanciers, gestion des immobilisations, paiement DTA, gestion des liquidités, gestion des ressources humaines, ...)
- Les interfaces nécessaires
- Les critères éliminatoires pour choisir la nouvelle application
- Les délais de mise en œuvre
- ... Ensuite il faudra procéder à un appel d'offre, de préférence auprès d'un nombre limité de fournisseurs, en indiquant les éléments qui doivent figurer dans l'offre :
- Description de l'entreprise qui répond à l'offre ainsi que le CV des consultants proposés pour participer au projet
- Réponses aux spécifications décrites dans le cahier des charges
- Propositions d'une ou de plusieurs solutions (solution minimale ou maximale)
- Planning des principales étapes du projet
- Organisation du projet
- Coûts détaillés de l'ensemble de chaque solution proposée
- Modalités de l'offre (conditions de paiement, assurances, délai de validité, for juridique, confidentialité, ...)

La sélection de l'éditeur se fera principalement sur la base d'une grille d'analyse où chaque spécification demandée sera évaluée. Le rapport entre le coût et la qualité des consultants est également un élément essentiel dans le choix.

La paramétrisation de l'application sera précédée par une conception fonctionnelle plus précise que le cahier des charges et adaptée au progiciel choisi.

La dernière étape après les tests d'usage est la mise en production.