

h e g

Haute école de gestion
Genève

**Identification des meilleures pratiques dans
l'élaboration des cahiers des charges et des critères de
sélection en vue du choix d'un ERP dans les entreprises
industrielles de Suisse romande.**

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

David RIAT

Conseiller au travail de Bachelor :

Thierry BREGNARD, Professeur HES

Carouge, le 19 août 2016

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'Entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.
<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Carouge, le 19.08.2016

David RIAT

Remerciements

Je tiens à remercier fortement toutes les personnes qui m'ont aidées de près ou de loin à la réalisation de ce travail de Bachelor.

Tout d'abord, à M. Thierry Bregnard, professeur HES, qui m'a suivi tout au long de la réalisation de mon travail. Je le remercie pour sa disponibilité et ses éclaircissements.

Ensuite, à toutes les personnes qui m'ont accordées un moment de leur précieux temps afin de répondre à mes interviews et m'ont permis de récolter des données essentielles à la bonne réalisation de cette enquête. A savoir M. Jean-Jacques Pierre de Oracle Software (Schweiz) GmbH, M. Bastian Régondeau de Solvaxis SA, M. Marc-Antoine Siegler de Swissgenia SA, M. Alain Eternod de Logico SA, M. Nicolas Curty de AFManagement SA ainsi que M. Jean-Pierre Jost de Remarq SA.

A toutes les entreprises anonymes qui ont répondues au questionnaire en ligne, base essentielle de mon travail.

En dernier lieu, je souhaite également remercier mes amis, camarades de classe et ma famille pour leurs conseils et relectures pendant ces mois de travail.

Résumé

L'objectif de ce travail est d'aider les entreprises industrielles de Suisse romande dans leur démarche d'acquisition d'un ERP (Enterprise Resource Planning en anglais) / PGI (Progiciel de Gestion Intégré en français). Une enquête a été menée afin de déterminer les bonnes pratiques lors de l'élaboration d'un cahier des charges ainsi que du choix des critères de sélection qui mèneront à la sélection du progiciel de gestion intégré à implémenter dans l'entreprise.

Ainsi, 23 entreprises industrielles ont contribué à l'enquête en répondant à un questionnaire en ligne. Ce questionnaire avait pour but de relever des données quantitatives et de trouver une tendance dans les différentes manières de procéder quant aux objectifs cités ci-dessus. En plus de ces sociétés, deux entreprises industrielles, deux éditeurs et deux intégrateurs œuvrant notamment en Suisse romande ont participé à l'enquête en répondant à des interviews, permettant ainsi d'avoir le point de vue d'un maximum d'acteurs étant impliqués dans le processus de sélection d'un ERP/PGI.

De nombreuses bonnes pratiques ont ainsi pu être référencées. Celles concernant l'élaboration du cahier des charges ont été réparties en trois catégories : processus, fonctionnalités et appel d'offres. Ainsi, des thèmes tels que la composition des équipes de projets, l'approche à adopter, les modules les plus utilisés par secteur de l'industrie ou encore les bonnes techniques pour réaliser un bon appel d'offres sont traités.

Pour les critères de sélection, deux visions ont été mises en avant : celle des entreprises et celle des éditeurs et/ou intégrateurs. Pour les entreprises, il y est analysé l'importance de différents critères, et quels sont pour elles ceux qui sont déterminants pour le choix final. À l'opposé, la vision des éditeurs et/ou intégrateurs s'arrêtera sur l'importance des critères en fonction des différents postes dans une société.

Afin que ce travail puisse être utile à différentes entreprises du secteur industriel de Suisse romande, une fiche de bonnes pratiques a été éditée en parallèle de ce travail, synthétisant les résultats de cette enquête. Elle permettra ainsi d'aider les entreprises désirant implémenter un ERP/PGI à aller sur la bonne voie en quelques pages seulement.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	vii
1. Guide des abréviations	1
2. Introduction	2
2.1 L'industrie suisse entre 2004 et 2013	2
2.2 Les types d'industries présentes en Suisse	2
2.2.1 L'industrie horlogère.....	2
2.2.2 L'industrie chimique et pharmaceutique	3
2.2.3 L'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux... 3	
2.3 Les défis actuels de l'industrie	3
2.4 Le rôle des ERP (Entreprise Resource Planning)	4
2.5 Les éditeurs et/ou les intégrateurs d'ERP	5
2.5.1 Editeurs.....	5
2.5.2 Intégrateurs.....	6
2.6 Les ERP dans les industries de Suisse romande	6
3. Problématique	7
4. Méthodologie	8
4.1 Questionnaires aux entreprises industrielles	8
4.1.1 Questionnaires quantitatifs	8
4.1.2 Questionnaires qualitatifs	9
4.2 Questionnaires aux éditeurs et intégrateurs	9
4.3 Diffusion	9
4.3.1 Mailing et constitution de la base de données d'entreprises	9
4.3.2 Entretiens.....	10
4.4 Réception des données	10
4.5 Traitement des données	11
4.6 Création d'une fiche de bonnes pratiques	11
5. Limites	12
6. Analyse des données récoltées	13
6.1 Entretiens avec les éditeurs et/ou intégrateurs	13

6.1.1	Editeurs.....	13
6.1.1.1	Solvaxis SA	13
6.1.1.2	Oracle Software (Schweiz) GmbH	14
6.1.2	Intégrateurs.....	15
6.1.2.1	Swissgenia SA.....	15
6.1.2.2	Logico SA	16
6.1.3	Points communs	17
6.1.4	Points de différenciations	18
6.2	Enquête auprès des entreprises industrielles	18
6.2.1	Enquête quantitative	18
6.2.1.1	Échantillonnage.....	18
6.2.1.2	Retraitement des réponses	19
6.2.2	Enquête qualitative.....	19
6.2.2.1	Remarq SA.....	19
6.2.2.2	AFManagement SA	20
7.	Détermination des meilleures pratiques.....	22
7.1	Elaboration du cahier des charges	22
7.1.1	Processus	22
7.1.1.1	Forme du cahier des charges.....	22
7.1.1.2	Approche par processus	22
7.1.1.3	Processus stratégiques	22
7.1.1.4	Equipe de projet	22
7.1.2	Fonctionnalités.....	23
7.1.2.1	Modules majoritairement utilisés	23
7.1.2.2	Utiliser les standards	24
7.1.2.3	Référence métier.....	24
7.1.3	Appel d'offres	25
7.1.3.1	Connaissance du marché.....	25
7.1.3.2	Short list.....	25
7.2	Critères de sélection	26
7.2.1	Documents.....	26
7.2.2	Forme d'évaluation.....	27
7.2.3	Critères de sélection fréquemment utilisés	27
7.2.3.1	Critères selon les entreprises industrielles de Suisse romande	28
7.2.3.2	Critères selon les éditeurs et/ou intégrateurs interrogés	29
7.2.4	Visites de références.....	31
8.	Mise en place d'un document de bonnes pratiques.....	32
9.	Conclusion	33
	Bibliographie	35
	Annexe 1 : Retranscription de l'entretien avec M. Bastian Regondeau, expert avant-ventes, Solvaxis SA.....	37

Annexe 2 : Retranscription de l'entretien avec M. Jean Jacques Pierre, expert avant-ventes, Oracle Software (Schweiz) GmbH.....	42
Annexe 3 : Retranscription de l'entretien avec M. Marc-Antoine Siegler, Managing Partner, Swissgenia SA.....	47
Annexe 4 : Retranscription de l'entretien téléphonique avec M. Alain Eternod, Head of sales, Logico SA.	53
Annexe 5 : Retranscription de l'entretien avec M. Jean-Pierre Jost, directeur opérationnel, Remarq SA.....	58
Annexe 6 : Retranscription de l'entretien avec M. Nicolas Curty, directeur, AFManagement SA.....	60
Annexe 7 : Matrice de synthèse des résultats	63
Annexe 8 : Fiche de bonnes pratiques	65
Annexe 9 : Données reçues du questionnaire en ligne.....	71

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition des données statistiques par nombre d'employés EPT selon la classification NOGA « C » de l'OFS.	18
Tableau 2 : Répartition des rencontres avec les éditeurs/intégrateurs présélectionnés en fonction de la taille de la liste.....	25
Tableau 3 : Critères de sélection et leurs influences.....	30

Liste des figures

Figure 1 : Création de valeur ajoutée en Suisse (parts en %).....	2
Figure 2 : Worldwide ERP Software Market Share, 2013	5
Figure 3 : Processus de mise en place du questionnaire.....	8
Figure 4 : Processus de sélection standardisé selon les éditeurs/intégrateurs	17
Figure 5 : Composition des groupes de projets	23
Figure 6 : Modules utilisés par industrie	23
Figure 7 : Comment avez-vous connu ces éditeurs/produits ?	25
Figure 8 : Documents fournis avant la première entrevue.....	26
Figure 9 : Niveau de satisfaction concernant le choix de l'ERP en fonction de la forme d'évaluation utilisée	27
Figure 10 : Note d'importance par critères de sélection	28
Figure 11 : Critères de sélection finaux	29
Figure 12 : Contenu de la fiche de bonnes pratiques.....	32

1. Guide des abréviations

BI	Business Intelligence
BNS	Banque Nationale Suisse
CRM	Customer Relation Management
ERP	Enterprise Resource Planning
MEM (industrie)	Industrie des machines, des équipements électriques et des métaux
MRP	Manufacturing Resource Planning
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PME	Petite et moyenne entreprise
SA	Société anonyme
Sàrl	Société à responsabilité limitée

2. Introduction

2.1 L'industrie suisse entre 2004 et 2013

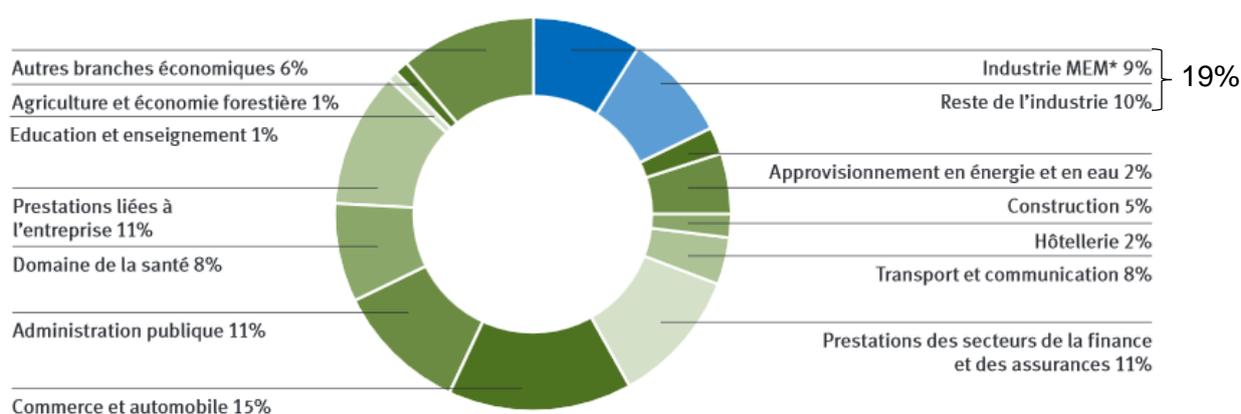
En ce début de 21^e siècle, l'industrie suisse a connu plusieurs fortes fluctuations. Le nouveau millénaire s'est entamé avec une conjoncture favorable aux entreprises du secteur secondaire suisse. Elles ont en effet connu une croissance entre 2004 et 2008. La crise financière apparue en cette fin d'année-là a fortement freiné la croissance. Cependant, l'indice de production suisse est reparti à la hausse deux ans plus tard pour atteindre en 2013 une production plus élevée de 35% par rapport à 2004 (OFS 2015).

Les différentes crises économiques qui affectent l'Europe ont une grande influence sur le secteur industriel suisse. En effet, l'Europe est le partenaire commercial le plus important de la Suisse, avec près de CHF 129.5 milliards d'exportations en 2014 (S-GE janvier 2016).

2.2 Les types d'industries présentes en Suisse

La Suisse connaît trois types principaux d'industries : l'industrie horlogère, l'industrie chimique et pharmaceutique ainsi que l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM). 18% des salariés suisses équivalents pleins temps proviennent de ces industries (SWISSMEM 2015). L'essentiel de cette production est voué à l'exportation. De plus, la valeur ajoutée que dégage l'ensemble du secteur industrielle suisse est l'une des plus importantes. En 2013, elle représentait 19% de la création de la valeur.

Figure 1 : Création de valeur ajoutée en Suisse (parts en %)



(SWISSMEM 2015)

2.2.1 L'industrie horlogère

La réputation de l'industrie horlogère suisse n'est plus à faire. Principalement située le long du Jura, la « ceinture horlogère » regroupe plus de 560 sociétés, pour 59'000

emplois. Ces PME ultra spécialisées ont exporté, en 2014, pour 24 milliards de francs suisses (S-GE 2016).

2.2.2 L'industrie chimique et pharmaceutique

Cette industrie est la deuxième plus importante de Suisse. Avec près de 70'000 emplois, elle représente 4% du Produit Intérieur Brut (S-GE 2016). Ce secteur est considéré comme le leader mondial dans le domaine. Sa forte concentration géographique en fait un pôle incontournable pour les sciences dites « de la vie ».

2.2.3 L'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux

Ce secteur économique, généralement appelé MEM, est le plus grand employeur industriel de Suisse. En effet, plus de 330'000 personnes y travaillent (S-GE 2015). Ce secteur est également l'une des principales richesses du pays : en 2014, 9% du PIB provient de l'industrie des MEM (S-GE 2016). 80% de la production est exporté chaque année, ce qui représente 32% des exportations totales suisses (S-GE 2015). « Grâce à l'innovation, la qualité des produits, la productivité plus élevée et l'introduction temporaire de mesure comme le chômage partiel » (S-GE 2015), l'industrie des MEM est très concurrentielle sur le plan international.

2.3 Les défis actuels de l'industrie

L'abandon du taux plancher par la Banque Nationale Suisse (BNS) en janvier 2015 a porté un grand coup de massue sur le secteur industriel suisse. Le taux plancher était maintenu par la BNS à CHF 1.20 pour EUR 1. Le franc suisse étant fort, l'abandon de ce taux a fait plonger l'euro à une presque parité avec la monnaie helvétique avant de venir se stabiliser autour des CHF 1.09 pour EUR 1 (taux moyen entre mars 2015 et mars 2016 ; source : www.oanda.com). L'impact principal attendu suite à cet abandon était une forte diminution des exportations suisses vers la zone euro.

Un an après cette décision, un premier bilan a pu être tiré sur les impacts dans le secteur secondaire suisse. Selon Peter Dietrich, directeur de Swissmem, « près d'un tiers des entreprises s'est retrouvé dans une situation de perte opérationnelle » (Boder 2016, letemps.ch). À Hans Hess, président de Swissmem d'ajouter que « en raison des marges fortement diminuées, les entreprises ont beaucoup de peine à faire du bénéfice leur permettant d'investir dans l'avenir et de rester compétitives » (Boder 2016, letemps.ch).

Cependant, une crise peut également être synonyme d'opportunité à l'investissement. Peter Dietrich souligne que « le passage à la numérisation, soit la mise en réseau des

machines de production, permettra, par exemple, de réagir plus rapidement aux besoins de la clientèle et de produire à moindre coût des petites séries » (Boder 2016, letemps.ch).

Une étude réalisée conjointement par Swissmem, Deloitte et BAKBASEL durant l'été 2015 révèle que l'une des six stratégies de croissance à long terme pour l'industrie MEM en Suisse s'appuie sur l'excellence opérationnelle. « Dans un environnement économique difficile où le fait de produire en Suisse coûte cher, l'optimisation des processus d'entreprise est une condition indispensable à la croissance. » (Deloitte 2015). Cette optimisation de processus devra passer par une réduction de la complexité, la suppression d'activités inutiles et du gaspillage (Deloitte 2015). Pour synthétiser, une optimisation de la gestion des coûts de production est un axe à exploiter pour l'industrie.

C'est dans ce contexte d'investissement et de réduction de coûts que l'intervention d'un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) en français ou Enterprise Resource Planning (ERP) en anglais joue son rôle.

2.4 Le rôle des ERP (Enterprise Resource Planning)

Lorsqu'un ERP/PGI¹ est implémenté dans une entreprise, les ressources que ce dernier offre sont innombrables. Le système d'information est centralisé dans une seule base de données et est retraité dans les différents modules. En règle générale, trois modules minimums sont requis pour considérer l'outil de gestion intégré comme étant un ERP.

Chaque module couvre un domaine spécifique, et ce pour tous les secteurs d'une entreprise. Parmi les plus utilisés, nous retrouvons des modules qui couvrent des domaines tels que :

- « La gestion comptable et financière ;
- Le contrôle de gestion ;
- La gestion de production (type MRP, *Manufacturing Resource Planning*) ;
- La gestion des achats et des stocks » (Tomas 2011, p.14)

Cette liste d'applications n'est pas exhaustive. Les modules se listent par dizaines et sont propres à chaque éditeur. Bien que leurs fonctions peuvent être semblables d'un éditeur à l'autre, leurs noms varient.

¹ Pour simplifier, le terme commun anglais « ERP » sera utilisé tout au long de ce travail, à la place de ERP/PGI.

Il est également intéressant de mentionner que certains ERP peuvent être multilingues et multidevises, ce qui fut l'un de leurs principaux atouts lors de leurs mises en vente sur le marché, notamment pour SAP (Lassiette, 2007).

Implémenter un ERP dans une entreprise peut lui procurer de nombreux avantages. Le principal est probablement le gain de temps que procurera l'outil de gestion intégré ainsi que la réduction d'erreurs. Ces améliorations sont en grande partie dues à une optimisation des processus de gestion. De plus, l'analyse détaillée des différents prix de revient permettront une meilleure gestion des coûts.

2.5 Les éditeurs et/ou les intégrateurs d'ERP

2.5.1 Editeurs

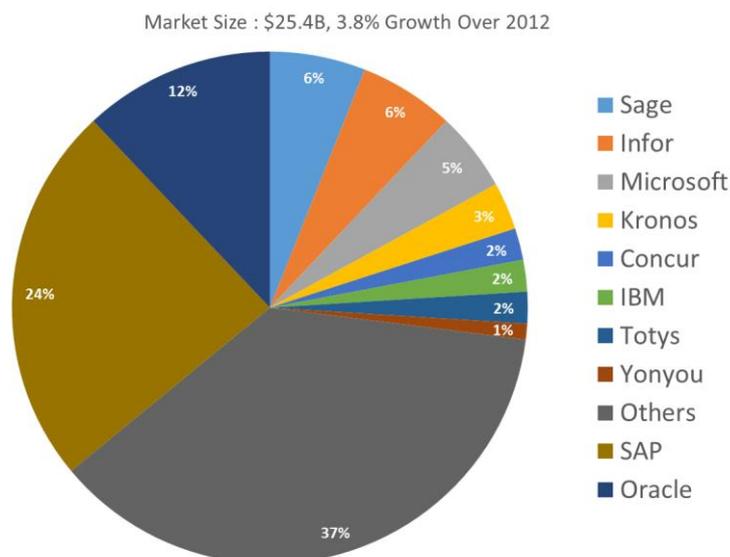
Nous pouvons distinguer deux types d'éditeurs d'ERP : les Open Source et les propriétaires (Lassiette, 2007).

Les ERP Open Source sont moins coûteux que les propriétaires. En effet, aucuns coûts de licence ne sont à prendre en compte lors de la budgétisation. Cependant, les frais d'installation et de maintenance restent présents et importants.

À l'opposé, nous retrouvons les ERP propriétaires. Ce sont sans doute les plus connus et représentent la plus grosse part du marché international. Parmi ces derniers, nous retrouvons des produits tels que SAP ou Oracle, les deux mastodontes du marché.

Ces ERP se caractérisent notamment par des coûts de licences élevés. Les éditeurs se chargent parfois de les implémenter eux-mêmes.

Figure 2 : Worldwide ERP Software Market Share, 2013



(Forbes, 2014)

2.5.2 Intégrateurs

Outre les différents éditeurs d'ERP qui vont implémenter leurs produits dans les entreprises, il existe des entreprises spécialisées dans l'implémentation de ces progiciels. En effet, comme le nom de leur métier l'indique, les intégrateurs s'occupent uniquement de la mise en place de ces outils et de leurs adaptations. Ils ne créent pas d'ERP.

2.6 Les ERP dans les industries de Suisse romande

Très peu d'indications existent concernant les ERP en Suisse romande. Seule une quantité infime d'études ou de statistiques a été menée.

L'une des plus compétes effectuées jusqu'à présent a été faite à la Haute école de gestion de Genève en 2007 par la professeure Catherine Equey. À ma connaissance, aucune étude plus récente n'a été effectuée.

Cette étude déduit notamment que les ERP sont proportionnellement plus présents dans le secteur secondaire que dans le secteur tertiaire, et ceci certainement en raison de marges plus faibles dans l'industrie. Je peux donc faire une première hypothèse : l'industrie a conscience d'un besoin en ERP plus fort que les sociétés de services afin d'optimiser leurs coûts.

3. Problématique

La problématique de ce travail peut se résumer à son intitulé : identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP dans les entreprises industrielles de Suisse romande.

Comme développé précédemment, les ERP sont à l'heure actuelle plus présents dans les entreprises industrielles, mais ce marché reste à se développer et certains éditeurs, comme Solvaxis SA, le ressentent via une augmentation de la demande provenant des PME (GONTHIER 2012). Les défis et enjeux pour ce secteur sont immenses en Suisse et ont été amplifiés par l'abandon du taux plancher par la BNS.

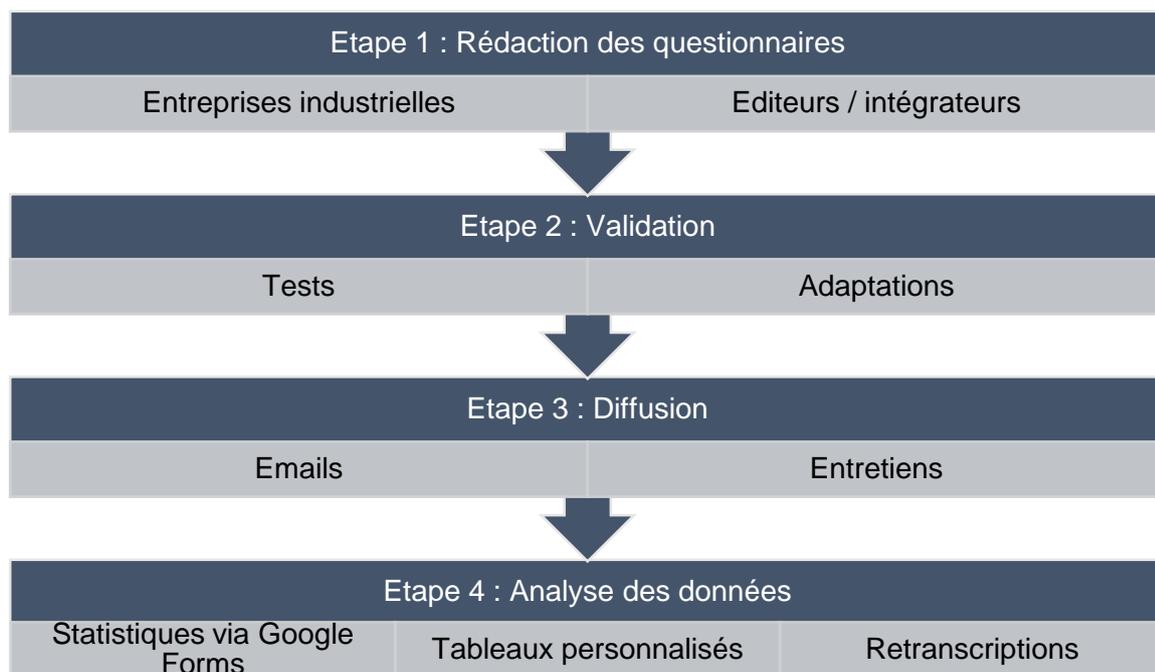
Le recensement des bonnes pratiques en vigueur dans ce secteur permettrait de simplifier en partie la démarche de sélection d'un ERP et d'en accélérer son processus. En outre, cela pourrait également encourager les PME à acquérir un tel outil.

4. Méthodologie

Afin de déterminer les bonnes pratiques en vigueur, effectuer une enquête auprès des principaux acteurs semble être un des moyens idéals. L'enquête a donc été faite en deux parties. En effet, avoir deux points de vue pour une même activité est intéressant et complémentaire. C'est pourquoi, deux types de questionnaires ont été faits pour cette enquête. Un premier, de type quantitatif, pour les entreprises directement concernées, à savoir les entreprises industrielles de Suisse romande, ainsi qu'un second de type qualitatif afin d'approfondir les données récoltées avec le premier questionnaire. Puis, un troisième également qualitatif, s'adressant aux éditeurs et/ou intégrateurs d'ERP principaux pour ce même territoire.

Les différentes phases relatives aux questionnaires sont résumées dans la Figure 3 ci-dessous :

Figure 3 : Processus de mise en place du questionnaire



(Création personnelle, 2016)

4.1 Questionnaires aux entreprises industrielles

4.1.1 Questionnaires quantitatifs

Le premier questionnaire est essentiellement composé de questions du type "ouvertes avec réponses orientées". Cela a pour but de simplifier la récolte de données, tout en laissant aux entreprises participantes à l'enquête la possibilité de répondre au plus près de la manière dont elles ont procédé. Bien entendu, la réponse "autre", avec justification

demandée, est présente pour la quasi-totalité des questions. Ce questionnaire, rempli en ligne, a été conçu sous cette forme afin de toucher un maximum d'entreprises et d'avoir un éventail de réponses le plus large possible. Le temps estimé afin de garantir un maximum de réponses est d'environ 10 minutes.

Ce questionnaire a été réalisé avec l'aide de l'outil *Google Forms*. Cet outil est mis à disposition gratuitement par Google et se réalise entièrement en ligne. Il permet de transmettre facilement les questionnaires aux entreprises visées grâce à un lien URL. De plus, toutes les données de chaque question sont immédiatement analysées dans différents graphiques adaptés au style de la question. Ces données peuvent également être exportées sur *Microsoft Office 365 Excel* afin d'approfondir l'analyse des résultats.

4.1.2 Questionnaires qualitatifs

Afin d'approfondir les données récoltées avec le questionnaire ci-dessus, j'ai effectué deux entretiens qualitatifs avec des entreprises industrielles, dont une terminant dans la même période son processus de sélection. La durée de ces entretiens était fixée à 20 minutes environ.

4.2 Questionnaires aux éditeurs et intégrateurs

Contrairement aux entreprises industrielles de Suisse romande, un questionnaire sous forme d'interview semble plus adapté pour les éditeurs et/ou intégrateurs d'ERP. Leur nombre étant plus limité sur le marché romand, nous avons ici l'occasion d'obtenir davantage d'informations quant au déroulement réel de la sélection d'un ERP, ainsi que de croiser les réponses obtenues auprès des entreprises du questionnaire précédent.

Le nombre d'entretiens visé est de quatre, pour une durée d'environ 30 à 45 minutes chacun. Interviewer deux éditeurs et deux intégrateurs semble idéal pour avoir l'avis de chaque acteur du marché des ERP.

4.3 Diffusion

4.3.1 Mailing et constitution de la base de données d'entreprises

Comme évoqué précédemment, le meilleur moyen de diffuser le questionnaire à un maximum d'entreprises est de passer par l'envoi d'emails. J'ai donc envoyé des emails groupés en copie caché (cci) en expliquant ma démarche et en incluant l'adresse URL du questionnaire.

Pour constituer la base d'envoi, plusieurs moyens s'offraient à moi. Le premier était de passer par des organismes tels que les Chambres de commerce ou les Services de

promotion économique. Cependant, les listes d'entreprises qu'ils mettent à disposition sont payantes et ils ne transmettent pas eux-mêmes de questionnaires.

J'ai néanmoins pu me procurer une liste d'entreprises genevoises et de contacts grâce à la Junior Entreprise de la HEG-GE (JEHEG). Cette première liste m'a permis de sélectionner 188 entreprises entrant dans la catégorie NOGA « C – Industrie manufacturière ».

C'est après plusieurs recherches que je suis tombé sur le site web www.swissfirms.ch. Ce site internet regroupe des fiches de plus de 15'000 entreprises en Suisse. Les listes automatiques que nous pouvons extraire sont payantes, mais les données jusqu'à 100 entreprises par recherche sont accessibles gratuitement en ligne. J'ai donc filtré les entreprises par activités NOGA « C – Industrie manufacturière », par canton romand et par taille pour obtenir des résultats de recherches inférieurs à cent. J'ai ensuite constitué manuellement une base de données Word avec les adresses emails mises à disposition. Ainsi, 234 adresses emails d'entreprises industrielles en Suisse romande ont été récoltées.

Le nombre total d'entreprises contactées se monte à 422.

4.3.2 Entretiens

Afin de contacter des éditeurs et/ou intégrateurs susceptibles de m'aider dans ma démarche, j'ai dans un premier temps abordé des intervenants dans le cadre de l'option majeure en *Controlling, Financement et Investissement* de la HEG-GE. J'ai ainsi obtenu les coordonnées de M. Bastian Régondeau de chez Solvaxis SA et M. Jean-Jacques Pierre de Oracle Software (Schweiz) GmbH. Tous deux sont consultants avant-ventes d'éditeurs d'ERP. Pour les intégrateurs, j'ai contacté M. Marc Antoine Siegler de Swissgenia SA, contact obtenu grâce au Pr. Thierry Bregnard, et M. Alain Eternod de Logico SA. Pour les entreprises industrielles, M. Jean-Pierre Jost de Remarq SA m'a contacté de lui-même suite à mon questionnaire quantitatif en me proposant un entretien complémentaire. Finalement, c'est également le Pr. Thierry Bregnard qui m'a transmis les coordonnées de M. Nicolas Curty, Directeur de AFManagement SA.

4.4 Réception des données

Les données des questionnaires en ligne ont été récoltées automatiquement par *Google Forms*. Elles ont été exportées sur *Microsoft Office 365 Excel* pour être retraitées.

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interviewés, puis retranscrits (cf. annexes 1 à 6).

4.5 Traitement des données

Les données des questionnaires générées par *Google Forms* ont été traitées grâce à l'outil de tableaux croisés dynamiques proposé par *Microsoft Office 365 Excel*. Cela a permis d'en faire ressortir des données plus parlantes que les statistiques de bases proposées par la plateforme de Google.

Les éléments les plus pertinents des entretiens concernant les cahiers des charges et des critères de sélection ont été synthétisés dans une matrice Excel, dénommée « Matrice de synthèse des résultats » et qui se situe à l'annexe 7 de ce document. Ces éléments ont été répertoriés par provenance (éditeurs, intégrateurs ou entreprises industrielles) et par sujet de recherche (cahier des charges ou critères de sélection). Cette étape étant faite, chaque élément s'est vu attribuer un mot clé permettant ainsi de comparer au mieux les différentes pratiques. Les analyses ont été portées sur les résultats de cette comparaison et celles des données du questionnaire en ligne.

4.6 Création d'une fiche de bonnes pratiques

Afin d'offrir un outil simple et synthétique pour aider les entreprises dans leur démarche d'implémentation d'ERP, j'ai décidé de mettre en place une fiche de bonnes pratiques.

La fiche a été constituée en deux parties. La première intègre des informations de base, résumant et expliquant le document. La deuxième synthétise les bonnes pratiques déterminées au travers de ce travail.

5. Limites

Comme énoncé dans le titre de ce travail, la détermination des bonnes pratiques se concentrera uniquement sur la partie de l'élaboration du cahier des charges ainsi que sur le choix des critères de sélection d'un ERP. Les sujets tels que la décision d'implémenter un ERP ou encore son implémentation ne seront pas traités ici.

La zone géographique est délimitée par les cantons romands. Tous les cantons alémaniques ou les pays étrangers sont donc exclus de cette analyse.

Les entreprises interrogées seront quant à elles uniquement des sociétés industrielles et par définition du secteur secondaire. Ces dernières sont définies comme suit :

« Les entreprises industrielles (ou manufacturières) produisent [...] des biens matériels : les matières premières se changent en produits identifiables, et le processus de management des opérations (de transformation) transparaît très nettement. »
(Robbins 2008, p. 449)

Nous pouvons les définir plus simplement comme ceci : « Une entreprise qui produit des biens matériels. » (Robbins 2008, p. 449).

Une différence dans les critères de sélection, par exemple, est relativement significative entre les deux types d'entretiens effectués. Cela est certainement dû à un questionnaire quantitatif pas assez complet. En effet, ce dernier a été rédigé avant les entretiens qualitatifs, lesquels m'ont permis d'obtenir des informations qu'il aurait été intéressant de quantifier dans les entreprises industrielles.

Certaines données ne peuvent pas être considérées comme une bonne pratique vu qu'elles n'ont pas été recensées à plusieurs reprises. Cependant, leurs pratiques sont très intéressantes et mériteraient des recherches approfondies pour déterminer si leur application peut être considérée comme une bonne pratique.

Aucune distinction n'est faite entre les ERP open source et propriétaire. L'hypothèse posée est que la distinction entre les deux se fera après l'élaboration du cahier des charges et des critères de sélection, soit lors du choix du produit à implémenter.

6. Analyse des données récoltées

6.1 Entretiens avec les éditeurs et/ou intégrateurs

Cette partie propose un résumé de chaque entretien individuel qui a été mené. Les retranscriptions entières se trouvent dans les annexes 1 à 6.

6.1.1 Editeurs

6.1.1.1 Solvaxis SA

L'élément frappant de cet entretien est la très faible proportion d'entreprises qui fournissent un cahier des charges. En effet, entre 80% et 90% ne le font pas. D'après Bastian Régondeau, expert avant-ventes chez Solvaxis SA, cela est souvent dû par le manque de ressources, que ce soit humain, financier ou simplement temporel. Etablir un cahier des charges prend du temps et le demander obligatoirement repousserait le projet de 6 à 12 mois, ce qui n'est pas forcément envisageable. C'est pour cette raison qu'il est souvent négligé. Si un cahier des charges est tout de même effectué, plusieurs méthodes s'opposent, comme l'explique le représentant de Solvaxis SA. Il peut être effectué par quelqu'un à l'interne, par une tierce personne embauchée pour le projet ou encore par des étudiants lors de divers travaux. Il peut arriver que l'éditeur fasse lui-même le cahier des charges, ce qui lui donne un avantage concurrentiel sur le choix final du produit.

Lors de la première rencontre entre le client et l'éditeur, une partie de la discussion tourne autour des « points durs », les éléments clés de l'entreprise. C'est sur ces facteurs que le progiciel devra se différencier par sa qualité. Comme constaté par l'expert avant-ventes de Solvaxis SA, les points durs qui sont régulièrement abordés par les entreprises industrielles sont principalement les flux de distributions et de productions. Pour les PME d'environ 50 salariés, un scénario, ou Proof of Concept, peut être directement monté par l'entreprise « cliente » à la place d'un cahier des charges. Il s'agit d'une démonstration des points évoqués lors de la première discussion. Un deuxième scénario est effectué à la demande du client pour approfondir la démonstration du progiciel de gestion intégré.

C'est sur la base de ce(s) scénarios(s) qu'une enveloppe budgétaire sera proposée au client. Une première décision pour le client aura lieu, à savoir si le budget du projet proposé par Solvaxis correspond au leur.

En ce qui concerne les appels d'offres, ils ne sont pas faits publiquement. Bastian Régondeau a constaté que de manière générale un premier choix de trois produits est effectué. A lui d'ajouter qu'il est rare que cette présélection soit plus grande, ou alors

beaucoup d'ERP sont tout de suite éliminés de la pré-sélection car ils ne couvrent pas les besoins de l'entreprise et sont donc hors cible.

Les critères de sélection exacts ne sont pas spécialement connus des éditeurs. Néanmoins, certains d'entre eux sont flagrants. Il s'agit essentiellement de la fonctionnalité du produit : il doit correspondre aux attentes du client. Un autre élément qui peut avoir une importance élevée est l'apparence du produit et son ergonomie. Si l'utilisateur final fait partie du processus de décision, ce facteur sera essentiel. De manière générale, les critères de décision sont fortement influencés par les postes qu'occupent les différents porteurs du projet et varient selon les personnes qui évaluent le produit.

Un moyen très efficace qui permet d'évaluer le produit et d'être sûr que les critères soient respectés, est la visite de référence. Solvaxis SA propose à ses clients de rendre visite à des entreprises du même secteur qu'elle, afin de se rendre compte de l'utilisation du produit en situation réelle. Cette visite leur permet également d'avoir l'avis de l'utilisateur et non celui du vendeur.

Leur produit ERP, ProConcept, est connu principalement grâce au bouche-à-oreille et à la publicité sur le web. Un autre facteur est simplement le mouvement d'employés d'une société à l'autre, qui proposent un ERP qu'ils connaissent déjà.

6.1.1.2 Oracle Software (Schweiz) GmbH

Contrairement à Solvaxis SA, les clients d'Oracle sont des entreprises plus grandes. Leurs clients cibles sont des sociétés dès cent personnes minimum et ils ne s'attaquent donc pas réellement au même marché.

Jean-Jacques Pierre, expert avant-ventes chez Oracle Software (Schweiz) GmbH, différencie deux entrées en matière. Les « request for information – rfi » et les « request for proposal – rfp ». Alors que le premier est uniquement une étape de prise de contact et d'information, le second est plus précis et débouche en général sur une démonstration, un Proof of Concept. Il fait également office de cahier des charges vu sa précision dans les questions. Un deuxième Proof of Concept a souvent lieu suite à une réécriture des besoins par le client. En fonction de ce besoin, Oracle redirigera le client vers un produit spécifique, appelé un « must » du secteur.

Oracle distingue deux types de produits pour les entreprises industrielles : le discret et le process. Le premier est principalement utilisé dans la fabrication, alors que le deuxième est plutôt spécialisé dans la gestion des recettes pour des domaines tels que la pharma. L'identification du besoin réel du client est donc importante : il discriminer

d'entrer une catégorie de produit. Un autre point essentiel à mettre dans le cahier des charges est le degré de précision de la partie « costing ». En effet, la finesse de décomposition de cette analyse peut varier d'un produit ERP à un autre. Mais de manière générale, les entreprises ne prennent pas de risque et font confiance aux progiciels déjà utilisés dans leur industrie.

En ce qui concerne les critères de sélection, Oracle mise avant tout sur la relation client. En effet, la relation qui va naître entre un éditeur ou intégrateur et son client avec l'acquisition d'un ERP sera pour de nombreuses années. Il est donc nécessaire de s'assurer que le partenaire a la même vision que celle du client et que les relations ne vont pas se détériorer avec les années. De plus, il est fort probable que le client revienne pour couvrir un autre besoin, donc la capacité à couvrir une large gamme de produits/services est importante. Jean-Jacques Pierre souligne toutefois qu'il ne faut pas négliger les coûts de licence et d'implémentation dans les critères de sélection d'un ERP. Pour finir, l'architecture informatique peut avoir son importance. Quelle soit « on-premise », où les serveurs sont « physiques » chez le client, ou en Cloud, ce critère peut avoir une importance particulière pour certaines entreprises.

6.1.2 Intégrateurs

6.1.2.1 Swissgenia SA

Swissgenia SA, représentée lors de l'interview par le Managing Partner Marc-Antoine Siegler, implémente l'ERP SAP. Leur panel de clients est très large, puisqu'il varie entre 150 et 45'000 collaborateurs. Pour eux, la taille de l'entreprise importe peu. C'est sur le budget que le client est prêt à investir, à savoir au minimum CHF 500'000.-, qu'ils vont faire une vraie différenciation. On peut résumer cela en parlant de la « maturité » du client vis-à-vis de son envie et de son besoin d'implémenter un ERP.

Les appels d'offres sont à chaque fois reçus sous des formats différents. De Excel à Visio en passant par Power Point, tout support est bon. L'essentiel de la démarche sera fait dans un second temps par l'intégrateur qui cartographiera les processus, identifiera le paysage informatique et ce que souhaite réellement le client.

M. Marc-Antoine Siegler identifie trois thèmes qu'il est nécessaire de distinguer lors de la création d'un cahier des charges, et sur lesquels tout reposera : le thème métier/process, celui de la technologie et l'économique. L'approche par processus est l'un des points essentiels. En effet, la vente d'ERP a changé son approche et ne parle plus en termes de modules, mais de processus. Il est donc très important d'identifier ces processus stratégiques dans le cahier des charges. C'est le premier point que devra couvrir le progiciel. La réponse à la question de la technologie se trouvera dans la

philosophie de l'entreprise. En effet, l'entreprise doit savoir si elle est prête à aller sur du cloud, ou si elle souhaite rester sur du « on-premise ». Finalement, le thème économique va demander à l'entreprise de réfléchir à l'effort (financier) qu'elle souhaite mettre dans ce projet, et surtout qu'elle impact elle veut en retirer.

En ce qui concerne les critères de sélection, M. Marc-Antoine Siegler met en avant l'importance de la détermination des différents acteurs autour du projet d'implémentation. En effet, chacun aura ses critères spécifiques. Alors que l'utilisateur final s'intéressera à l'ergonomie du produit, le département informatique, lui, se préoccupera de la technologie mise en place et le directeur général du retour sur investissement.

Un élément très intéressant de cette interview est un document que Swissgenia SA reçoit de temps à autre. Il s'agit d'un tableau de synthèse de prix permettant la comparaison financière sur des points précis entre les différents concurrents. Ce document demande à tous les éditeurs et/ou intégrateurs de donner des fourchettes de prix relativement restreintes et offre une comparaison financière très détaillée des différents éditeurs et/ou intégrateurs d'ERP démarchés.

6.1.2.2 Logico SA

La moitié des clients de Logico SA sont actifs dans l'industrie et sont composés de 50 à 500 collaborateurs. Cependant, le nombre d'utilisateurs de l'ERP tourne plutôt autour de 10 à 30 personnes.

D'après Alain Eternod, chef des ventes chez Logico SA, les tendances ont évolué ces dernières années. Une partie du cycle de ventes est caché puisque lorsque le client s'adresse à un intégrateur, il a déjà fait beaucoup de recherches par lui-même. Il y a donc très rapidement un premier entretien pour sonder chacune des parties et transmettre des informations qui permettront la mise en place d'un scénario. Après ce scénario, le client établit une short list et demande à approfondir les scénarios puis une phase de négociation sera effectuée. Logico SA intègre dans sa démarche d'avant-ventes une étape de diagnostic, payante, qui permettra de ne garder que les clients réellement intéressés par la solution et d'affiner le budget initial.

Pour l'établissement du cahier des charges, une approche processus est recommandée afin d'identifier au mieux l'ERP avec les standards² s'en rapprochant le plus. Ainsi, M. Alain Eternod conseille d'intégrer les collaborateurs à sa réalisation ce qui peut

² Les standards d'ERP sont la version brute et non modifiée du produit à implémenter.

s'avérer très intéressant pour détecter les vraies problématiques. L'expression des besoins peut se matérialiser par une liste de besoins relativement exhaustive.

Les critères de sélection varient dans le temps. Il en ressort de cet interview qu'un critère primaire initial, tel que le prix, deviendra secondaire six mois à une année après l'implémentation pour être remplacé par l'importance du choix du partenaire.

Lors des premières rencontres entre clients et intégrateurs, les clients sont très souvent intéressés par l'évolution du progiciel dans le temps et par les services de maintenance. Les coûts associés sont bien entendu également abordés.

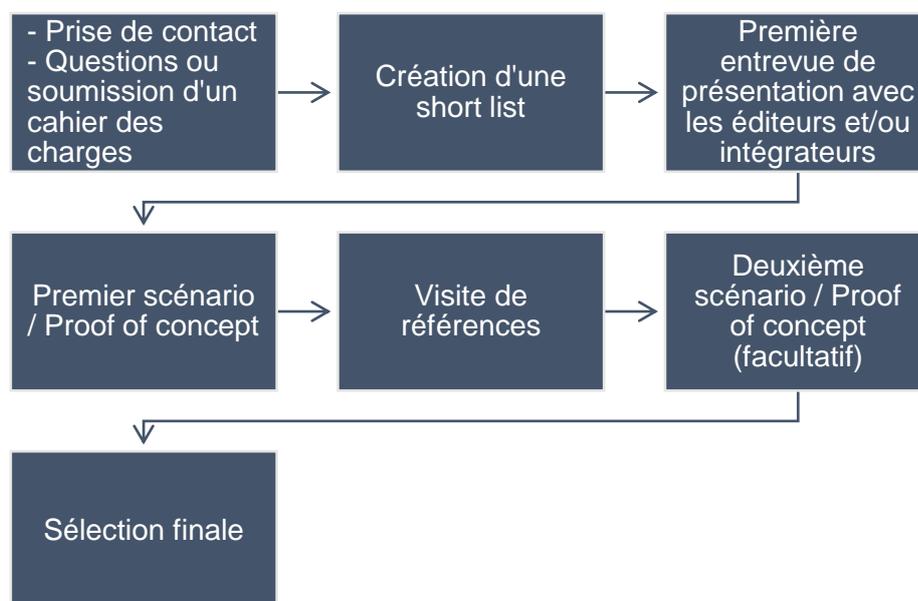
6.1.3 Points communs

Malgré leurs différences et leurs spécificités, les différents éditeurs et intégrateurs interrogés s'accordent sur certains points. Effectivement, tous se mettent d'accord qu'une short list est le meilleur moyen d'établir un choix efficace d'ERP.

Ils conseillent d'établir un cahier des charges par une approche processus et de se focaliser sur les facteurs clés de l'entreprise. Il est également intéressant de benchmarker son secteur d'activité et de se renseigner quant aux progiciels les plus couramment utilisés. Un ERP utilisé en grand nombre est certainement le produit idéal pour ce domaine d'activité.

Bien que légèrement différentes d'un éditeur et/ou intégrateur à l'autre, les étapes clés du processus de sélection d'un ERP sont semblables. Ces étapes peuvent être standardisées comment suit :

Figure 4 : Processus de sélection standardisé selon les éditeurs/intégrateurs



(Création personnelle, 2016)

6.1.4 Points de différenciations

Comme les résumés ci-dessus le démontrent, plusieurs approches et points de vue se confrontent. Ces pratiques ne sont pas nécessairement « mauvaises », mais les données me permettant de les considérer comme de bonnes pratiques sont insuffisantes. Une étude plus élargie et spécifique permettrait d'élargir ou de confirmer les bonnes pratiques déterminées à la partie 7 de ce rapport.

6.2 Enquête auprès des entreprises industrielles

6.2.1 Enquête quantitative

6.2.1.1 Échantillonnage

La base d'envoi, soit 422 questionnaires transmis aux entreprises industrielles de Suisse romande, a obtenu 36 réponses. Parmi celles-ci, 25 étaient positives à la question filtre, à savoir si ces sociétés possédaient ou non un ERP. Après retraitement (cf. 6.2.1.2), l'échantillon analysé, soit « l'échantillon ERP », correspond à 5.5% de la base d'échantillonnage.

La stratification de l'échantillon par canton romand ou secteur d'industrie est difficilement comparable à la population, à cause de la méthode de recensement. Cependant, la comparaison par nombre d'employés EPT est réalisable. Ainsi, comme le démontre le Tableau 1, la proportion de réponses obtenues dans l'échantillon ERP correspond assez fidèlement à la base d'envoi. Cependant, cette dernière ne correspond pas à la population. Ceci peut également s'expliquer par la méthode de recensement utilisée. La disponibilité des adresses emails des entreprises étant restreinte, la quantité a été favorisée par rapport à la « qualité ». C'est-à-dire que récolter un grand nombre de données semblait plus approprié que de s'adapter aux proportions de la population et ainsi réduire le taux de réponses. Effectivement, 95% de la population des entreprises industrielles suisses est composé de sociétés de moins de 50 personnes ce qui réduit fortement la probabilité qu'elles possèdent un ERP et entre dans le périmètre de l'enquête.

Tableau 1 : Répartition des données statistiques par nombre d'employés EPT selon la classification NOGA « C » de l'OFS.

Nombre d'employés (EPT)	Population	Base d'envoi	Echantillon ERP
0-49	95%	56%	57%
50-99	5%	11%	4%
100-500		27%	39%
>500		6%	0%

(Création personnelle, 2016)

6.2.1.2 Retraitement des réponses

Parmi l'échantillon ERP, deux lignes de données ne correspondaient pas à la définition d'un ERP, à savoir qu'il doit contenir trois modules au minimum. En effet, le nombre de modules utilisé dans ces deux cas était inférieur à trois modules. Ces deux réponses n'ont donc pas été prises en compte lors de l'analyse des résultats.

6.2.2 Enquête qualitative

6.2.2.1 Remarq SA

Remarq SA, spécialiste dans la fabrication de visuels publicitaires, possédait déjà un ERP lorsqu'ils ont décidé de le renouveler. Ce dernier est devenu obsolète suite à son rachat puisqu'il était considéré comme un concurrent par l'acheteur. Ils ont laissé « mourir » le produit. La volonté de son directeur des opérations est donc de trouver un partenaire pérenne.

Jean-Pierre Jost, directeur opérationnel de la société, explique qu'un cahier des charges d'environ quatre-vingt pages avait été édité quinze ans auparavant pour leur premier progiciel. Avec l'aide d'un « serial rédacteur », un expert dans la rédaction de cahier des charges, ils ont créé une nouvelle version plus succincte. Ce nouveau document de vingt pages met en avant les éléments clés et stratégiques que le nouvel ERP devra couvrir. Il a été conçu de manière assez large afin de lui permettre de s'adapter aux standards proposés par le marché. C'est également pour trouver des solutions et des axes de développement que leur intérêt se porte sur les standards du marché. De plus, une version standardisée bénéficiera plus facilement des mises à jour de leur outil de gestion de base de données afin de ne plus travailler avec un outil obsolète.

La volonté de Remarq SA était d'implémenter un produit vertical. La vision par processus leur était très importante.

Le cahier des charges comprenait notamment les points suivants :

- Reporting
- Business Intelligence (BI)
- Production
- Customer Relation Management (CRM)

Il a ensuite été soumis à six ou sept éditeurs afin de faire un premier tri entre les différents ERP correspondant à leurs besoins. Ces éditeurs ont été évalués dans une grille Excel en notant pour chacun les points positifs / négatifs de chaque besoins (~20) présents dans le cahier des charges. Ils ont également pris en compte les coûts associés ainsi que la capacité d'évolution du produit. Suite à cette analyse, une short list de trois

intégrateurs, du même ERP, a été faite. Ils ont alors organisé un challenge afin de les différencier. Outre la relation avec le chef de projet et la volonté de l'intégrateur à poursuivre le projet, le challenge avait pour but de présenter des solutions pour les quatre points suivants, qui avait peu convaincu lors d'une première présentation :

- Dématérialisation et archivage
- Réalisation d'une campagne avec intégration Mail-Chimp
- Fixation rendez-vous et rapport de suivi
- Planification

Le choix de l'intégrateur s'est porté sur celui ayant apporté les solutions et avait fait le boulot sérieusement, contrairement à ses concurrents.

Jean-Pierre Jost, directeur opérationnel, conseille que pour un projet de ce genre, il est essentiel de bien s'entourer pour qu'il soit réussi. Toutefois, il déconseille de faire faire son cahier des charges directement par un intégrateur puisqu'il sera par définition « biaisé ». En effet, le cahier des charges sera effectué dans la zone de confort de l'intégrateur. Il est important que l'entreprise puisse garder une indépendance et une liberté d'action quant à ses choix.

6.2.2.2 AFManagement SA

Le deuxième entretien avec une entreprise industrielle romande s'est déroulé par téléphone avec M. Nicolas Curty, directeur de la AFManagement SA, filiale de Affolter Group. Suite à la forte croissance du groupe et à la diversification de ses activités, la direction a choisi de changer d'ERP pour un nouveau produit, plus adapté à leurs besoins.

Ils ont alors mené une analyse interne et ressorti un cahier des charges d'environ trois pages, résumant dans les grandes lignes leurs besoins métiers mais surtout leurs trois critères de sélection essentiels, à savoir :

- La proximité géographique (Suisse impérativement) ;
- La compréhension de leur métier ;
- La capacité à faire évoluer le progiciel (flexibilité).

Ces trois critères étaient tous de forts points d'insatisfactions avec l'ancien ERP. Il n'y a pas réellement eu de processus d'appel d'offres vu que leur choix s'est presque directement porté sur le produit de Solvaxis. En effet, Nicolas Curty explique que lors de leur changement d'ERP, les autres entreprises du même secteur d'activité de la région utilisaient pour la plupart l'outil ProConcept et que celui-ci correspondait parfaitement à leurs trois critères de base. De plus, une analyse plus poussée aurait engendrée des

coûts importants en raison du temps et du personnel mobilisés à cette recherche. La question du budget pour acquérir cet ERP n'a pas posé de problème particulier puisqu'une simple négociation commerciale a été nécessaire pour trouver une entente.

Dans un premier temps, leur envie était d'adapter le plus possible le progiciel à leurs processus métier. Cependant, après 3-4 ans d'utilisation, ils ont constaté que les coûts engendrés par ces modifications de standards étaient conséquents et ils ont donc changé de stratégie. Dorénavant, ils privilégient l'adaptation de leurs processus interne aux standards de ProConcept. Le directeur d'AFManagement SA ajoute que ces standards s'appuient sur de bonnes pratiques et ont déjà fait leurs preuves. Ainsi, en plus de ne pas engendrer de coûts, cela apporte une plus-value à leurs processus. Depuis, toutes demandes de modifications du produit doivent être cadrées et justifiées par des arguments forts avant d'être validées par la direction.

Les modules utilisés chez Affolter Group sont la finance, les ressources humaines comprenant les salaires, la logistique, l'industrie et le CRM.

7. Détermination des meilleures pratiques

7.1 Elaboration du cahier des charges

On peut diviser l'élaboration d'un cahier des charges en trois parties : le processus, ses fonctionnalités et l'appel d'offres qui suivra.

7.1.1 Processus

Peu d'informations sont réellement ressorties de cette étude quant au processus exact de création d'un cahier des charges. On peut cependant constater qu'il est l'outil le plus utilisé pour définir ses besoins et que son contenu diffère peu.

7.1.1.1 Forme du cahier des charges

Aucune forme spécifique ne fait office de bonnes pratiques. Cependant, il est essentiel d'y faire ressortir les besoins exacts de l'ERP. Il est conseillé que ce dernier soit synthétique afin de laisser de l'espace pour l'adaptation aux standards des éditeurs/intégrateurs.

7.1.1.2 Approche par processus

Une des meilleures pratiques démontrées par cette étude est l'approche par processus. En effet, le cahier des charges doit identifier les clés de voûte de l'entreprise pour ainsi développer un ERP là où l'activité est la plus critique. Outre les activités stratégiques, il est également intéressant de déterminer les processus sur lesquels l'entreprise pourrait faire des économies de coûts. Ainsi, il est important d'identifier dans le flux de travail les tâches pouvant être exécutées par le progiciel.

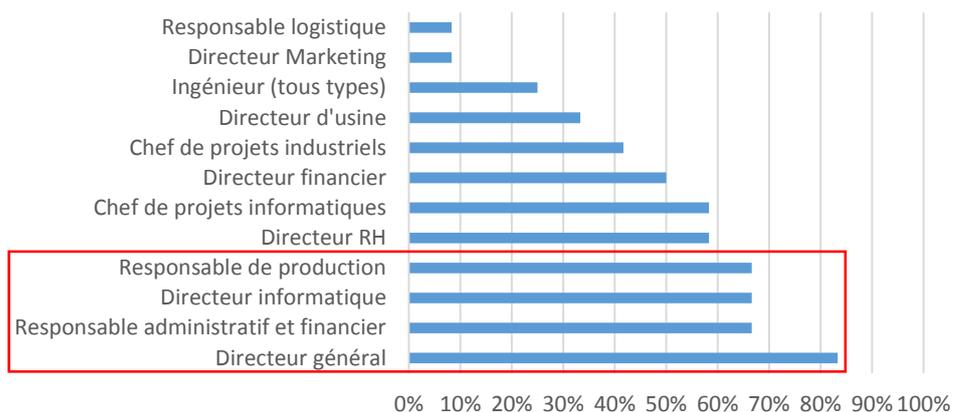
7.1.1.3 Processus stratégiques

Outre l'approche par processus, la détermination des étapes stratégiques principales de l'entreprise est essentielle. L'identification de ces processus clés vont permettre de cibler un ERP permettant de couvrir au mieux ses activités et ainsi optimiser dans un premier temps ces dernières.

7.1.1.4 Equipe de projet

On peut discerner deux types de groupes à la direction d'un projet tel que la sélection d'un ERP. La tendance indique que les grosses PME (>100 collaborateurs EPT) favorisent un groupe de projet alors que les plus petites PME (<100 collaborateurs EPT) se réfèrent uniquement à la direction. Cependant, les groupes de projets sont pratiquement tous composés du directeur général, et dans plus de deux tiers des cas, sont également impliqués le responsable de production, le responsable administratif et financier ainsi que le directeur d'usine.

Figure 5 : Composition des groupes de projets



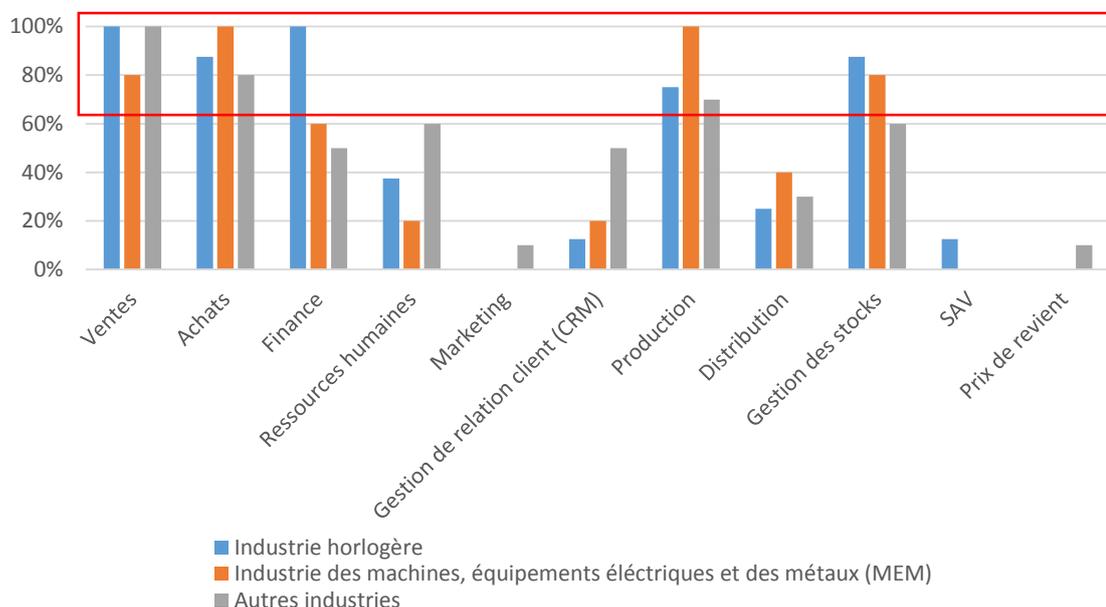
(Création personnelle³, 2016)

7.1.2 Fonctionnalités

7.1.2.1 Modules majoritairement utilisés

Comme nous pouvions nous y attendre, les modules utilisés majoritairement changent en partie d'un secteur d'activité à un autre comme le démontre la Figure 6 ci-dessous.

Figure 6 : Modules utilisés par industrie



(Création personnelle, 2016)

³ Les données sont toutes tirées du résultat du questionnaire en ligne, puis retravaillées au moyen de tableaux croisés dynamiques. Ceci est également valable pour les tableaux suivants.

- **Industrie horlogère** : Les modules de ventes et de finance sont utilisés dans tous les cas. On retrouve ensuite ceux d'achats et de gestion des stocks qui sont très fréquemment intégrés aux progiciels. Finalement, un module de production est utilisé dans plus de 2/3 des entreprises. Ces cinq modules peuvent donc être considérés comme des « must » à avoir dans une société horlogère.
- **Industrie MEM** : Contrairement à l'industrie horlogère, celle des MEM utilise majoritairement des modules d'achats et de production. 80% de cette industrie utilise également un outil de ventes et de gestion des stocks.
- **Autres industries** : De par la grande diversité des industries présentes dans cette catégorie, les tendances sont moins marquées. Cependant, on constate que l'utilisation d'un module de ventes est récurrente à tous les sondés de l'échantillon ERP et que celui d'achats est également fortement présent. Environ 2/3 des entreprises travaillent avec un outil de production, mais il se trouve être le module le moins représenté de cette sélection. Cela est certainement dû à la grande variété d'entreprises dans ce segment.

Il est important de mentionner dès maintenant que les modules de comptabilités/finances ne doivent pas être un élément décisif au choix du produit final. En effet, il ressort des entretiens que tout ERP sait tenir une comptabilité et que ce n'est pas un axe de différenciation entre les produits. De plus, très peu de changements et d'améliorations ont été apportés ces dernières années concernant ces modules.

7.1.2.2 Utiliser les standards

Les éditeurs et intégrateurs conseillent de rester un maximum sur les standards. Pour les processus non stratégiques, il s'agira d'un gain de temps sur l'implémentation, de coûts et garantira un processus sûr et efficace. En revanche, en ce qui concerne les processus stratégiques, il faudra légèrement adapter ces standards afin de conserver les éléments du processus qui créent la particularité de la société. Il est donc important d'éditer un cahier des charges « flexible » quant à ce que l'on recherche vraiment. Par ailleurs, l'apport de standard permet d'amener des solutions tirées des bonnes pratiques du marché.

7.1.2.3 Référence métier

Finalement, il est important de benchmarker son marché pour savoir quel ERP est le plus couramment utilisé, et ce pour plusieurs raisons. La première est simple, si un progiciel est largement utilisé dans son secteur d'activité, c'est qu'il est bon et correspond aux attentes. Ensuite, posséder le même ERP que la majorité de ses

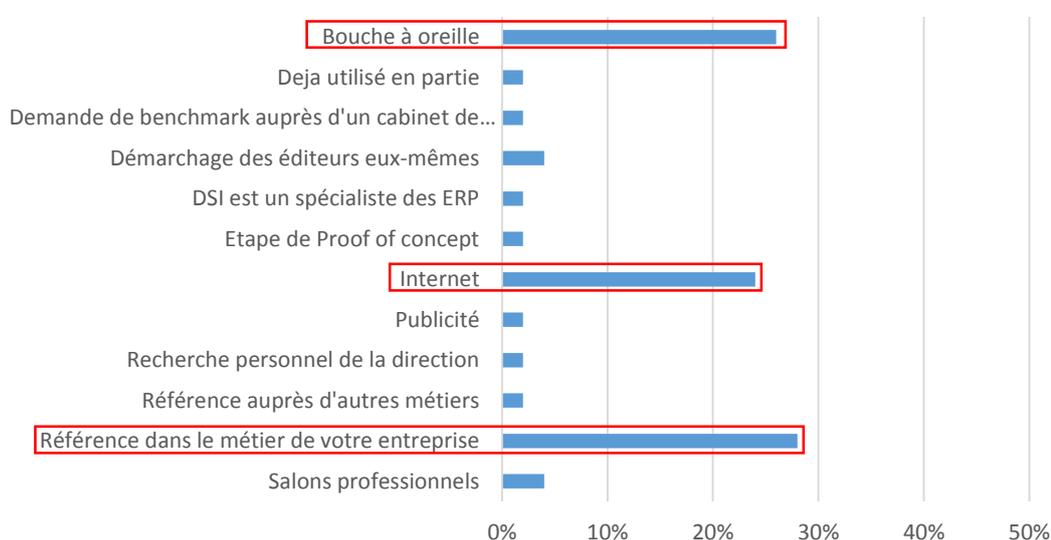
concurrents permet de faciliter le rachat de sociétés, ou de négocier à la hausse si son entreprise est en phase de se faire racheter.

7.1.3 Appel d'offres

7.1.3.1 Connaissance du marché

Aujourd'hui, les entreprises sont très bien informées quant aux différents produits disponibles sur le marché. Elles trouvent beaucoup d'informations et les comparent avant même de prendre contact avec les éditeurs ou intégrateurs. Comme information statistique, on peut très nettement constater dans la Figure 7 que l'information est essentiellement obtenue via internet ou par le bouche à oreille. La tendance à l'utilisation des références métier est encore une fois confirmée par ce graphique.

Figure 7 : Comment avez-vous connu ces éditeurs/produits ?



(Création personnelle, 2016)

7.1.3.2 Short list

Grâce à cette forte disponibilité de l'information, la bonne pratique tend à sélectionner une short list, soit environ 2-3 produits.

Tableau 2 : Répartition des rencontres avec les éditeurs/intégrateurs présélectionnés en fonction de la taille de la liste

Nombre d'éditeurs / intégrateurs par liste	Rencontre avec <u>certain</u> s éditeurs/intégrateurs	Rencontre avec <u>tous</u> les éditeurs/intégrateurs
1 à 3	12.5%	87.5%
4 à 6	33.3%	66.7%
7 à 9	50.0%	50.0%

(Création personnelle, 2016)

Le Tableau 2 ci-dessus démontre très clairement que lister trop d'éditeurs ou intégrateurs n'est pas utile. En effet, plus la liste est grande, plus il est probable que l'entreprise ne rencontre pas tous les partenaires potentiels du projet. Les raisons sont multiples, il peut s'agir de questions de temps ou simplement qu'ils ne répondent pas tous aux besoins réels de l'entreprise. Limiter sa liste de produits à implémenter est donc une bonne pratique.

Cette tendance est confirmée par les entretiens qualitatifs : tous ont mentionné la nécessité de créer une short list afin de ne pas perdre de temps avec des produits ne correspondant pas aux attentes dès le départ.

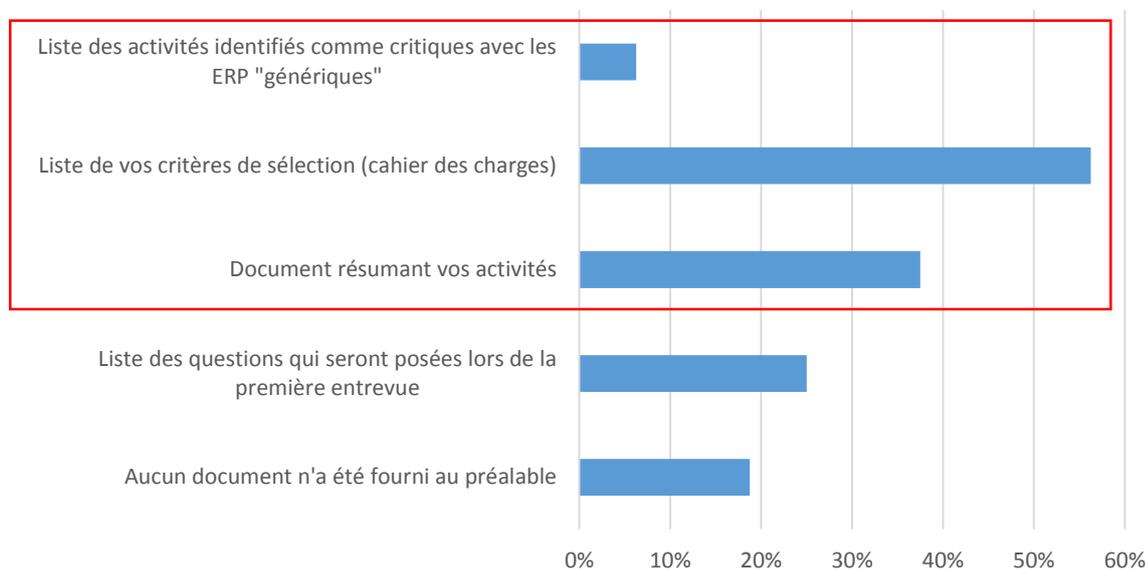
7.2 Critères de sélection

Les critères de sélection sont nombreux et variés. Il en ressort tout de même des tendances relativement marquantes.

7.2.1 Documents

Dans un premier temps, arrêtons-nous sur les documents fournis avant la première entrevue avec un éditeur et/ou un intégrateur.

Figure 8 : Documents fournis avant la première entrevue



(Création personnelle, 2016)

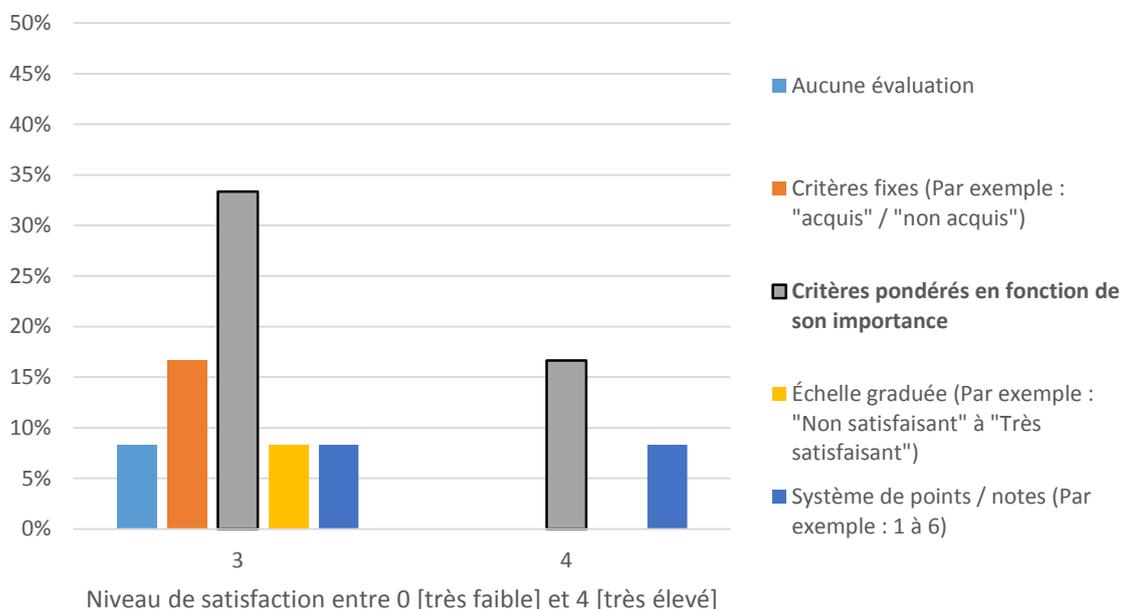
L'enquête a révélé que la majorité des entreprises, à l'exception de l'éditeur/intégrateur Solvaxis SA qui semble être une exception, fournissent un cahier des charges contenant des critères de sélection, et qu'un peu plus d'un tiers met à disposition un document résumant leurs activités. En revanche, très peu fournissent une liste des activités

critiques de leur entreprise. En effet, il est courant que les éditeurs et/ou intégrateurs de progiciel doivent eux-mêmes aller chercher ces points critiques dans une première phase de diagnostic bien que les membres de l'entreprise en aient conscience et savent l'expliquer. Ils n'ont simplement pas été mis sur le papier.

7.2.2 Forme d'évaluation

La forme d'évaluation la plus courante est la pondération des critères selon leurs importances. En effet, 50% des sondés ont recours à cette méthode pour noter les différents produits en concurrence. Aucune autre méthode ne se distingue réellement des autres. De plus, comme le démontre la Figure 9 ci-dessous (graphique comprenant uniquement les entreprises ayant créées un cahier des charges), il s'agit également de la méthode représentant un niveau de satisfaction la plus élevée. Deux tiers des entreprises l'ayant utilisé déclarent être satisfait de leur ERP et un quart comme étant très satisfait. Une recherche plus approfondie a permis de déterminer que les entreprises ayant une satisfaction faible n'ont pas effectué de processus de sélection adéquats. En effet, aucune procédure spécifique dans la création du cahier des charges et de l'appel d'offres n'a été effectuée, elles ont directement choisi quel ERP implémenter.

Figure 9 : Niveau de satisfaction concernant le choix de l'ERP en fonction de la forme d'évaluation utilisée



(Création personnelle, 2016)

7.2.3 Critères de sélection fréquemment utilisés

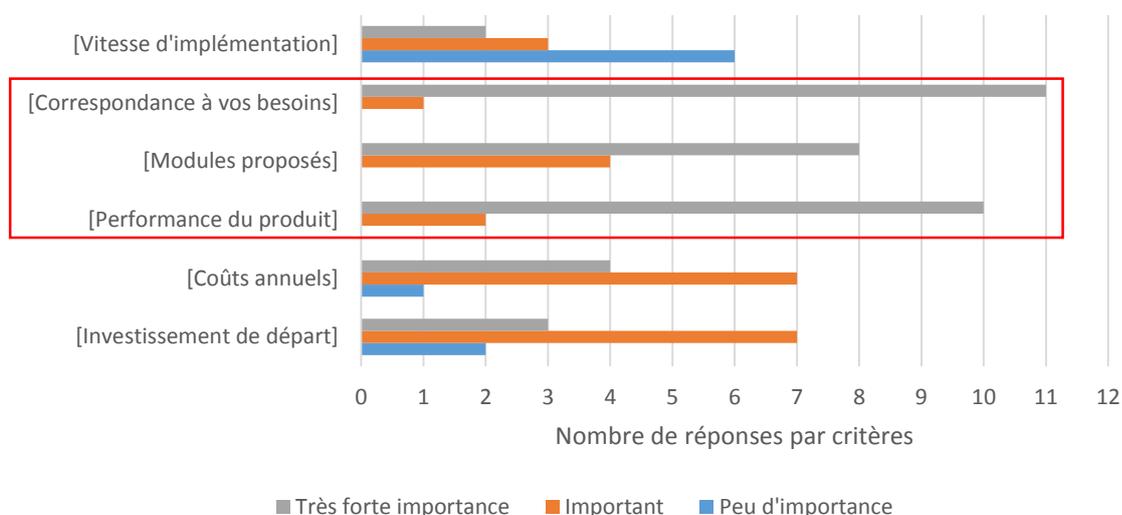
Après analyse des réponses concernant les critères de sélection dans mes enquêtes, j'arrive à deux conclusions. En effet, bien que semblable dans l'ensemble, je constate

une différence assez marquée entre les réponses des deux groupes de sondés (entreprises industrielles – éditeurs et/ou intégrateurs). Je pose donc l'hypothèse que cela est dû aux questions « fermées » de l'enquête en ligne. Cependant, certains points convergent et permettent l'analyse de ces données.

7.2.3.1 Critères selon les entreprises industrielles de Suisse romande

Trois critères se sont révélés être particulièrement importants pour les PME de Suisse romande et ressortent très clairement sur la Figure 10 ci-dessous.

Figure 10 : Note d'importance par critères de sélection

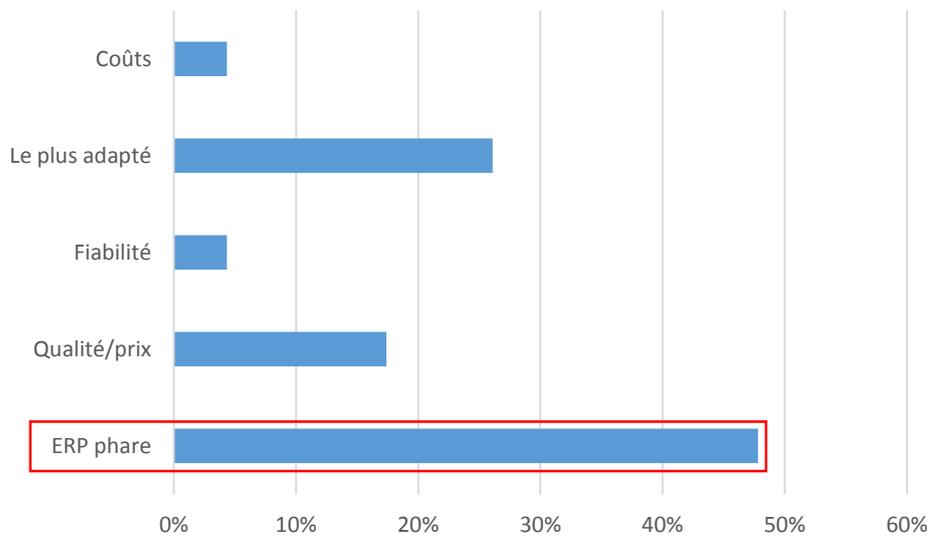


(Création personnelle, 2016)

Ces trois critères, à savoir la correspondance aux besoins, les modules proposés et la performance du produit peuvent tous être liés à la « qualité » du produit. On constate que les coûts ne sont que 2^{ème} en terme de catégorie d'importance.

Toutefois, le critère qui a certainement le plus de poids, est la référence métier. En effet, si l'on compare les résultats de la Figure 11, le choix final se fera sur l'ERP phare du secteur d'activité. Un gage de compatibilité métier et de pérennité est ainsi fait.

Figure 11 : Critères de sélection finaux



(Création personnelle, 2016)

En ce qui concerne les améliorations, ou ce que les entreprises modifieraient avec l'expérience, la tendance forte est « rien ». Bien qu'elle ne représente qu'un tiers des sondés, cette tendance s'oppose aux autres qui sont toutes très aléatoires les unes des autres pour en retirer de bonnes pratiques. J'arrive donc à la conclusion que les processus actuels de sélections d'ERP sont bons.

7.2.3.2 Critères selon les éditeurs et/ou intégrateurs interrogés

Comme mentionné précédemment, les critères de sélection selon les éditeurs et/ou intégrateur sont légèrement différents. Ils ont également soulevé un point très intéressant et qui n'avait pas été identifié avec l'enquête auprès des entreprises industrielles : les critères varient suivant les postes des membres de l'équipe de projet et de l'intérêt du décideur final.

Le Tableau 3 résume les critères définis comme étant essentiels à la sélection d'un ERP. Ceux-ci seront déterminants quant au choix du programme à implémenter.

Tableau 3 : Critères de sélection et leurs influences

Critères de sélection	Poste déterminant
Ergonomie	Utilisateur final
Architecture/technologie	Département IT
Relation avec le partenaire	Direction générale
Pérennité	
Evolution	
Maintenance	
Prix	

(Création personnelle, 2016)

- **Ergonomie** : Ce critère est apparu récemment. Pour les utilisateurs du progiciel, l'ergonomie ou l'apparence du produit, est un argument de plus en plus marqué. L'utilisation « facile » du produit, intuitive, devient de plus en plus importante.
- **Architecture / technologie** : Importance essentielle pour les équipes informatiques, l'architecture et la technologie qui accompagnent l'ERP ne doivent pas être négligées. La philosophie de l'entreprise en termes de technologie donnera la direction entre le « cloud » et le « on-premise ».
- **Relation avec le partenaire** : L'investissement dans un ERP est de longue durée. On n'en change pas tous les 5 ans. Une bonne relation avec le partenaire est donc plus qu'essentielle. Certaines entreprises n'hésitent pas à se fier plus à la relation avec les consultants qu'aux démonstrations. De manière générale, beaucoup font confiance à un partenaire avec lequel elle a déjà travaillé ou qui a une bonne réputation.
- **Pérennité** : En lien avec la relation entre le partenaire et l'entreprise cliente, la pérennité du produit est un critère de grande importance. Il faut avoir la garantie que le produit et le partenaire qui l'implémente puisse accompagner les changements et l'évolution du produit au fil des années. La stratégie à long terme de l'éditeur et/ou intégrateur doit être prise en considération.

- **Evolution** : La capacité d'évolution du produit est également un critère qui doit retenir l'attention des entreprises. L'ERP doit pouvoir se développer en parallèle du développement de l'entreprise et se modeler aux décisions stratégiques qui seront prises.
- **Maintenance** : Le service de maintenance qu'offre les éditeurs et/ou intégrateurs doit correspondre aux besoins de la PME. Le progiciel étant au cœur de l'activité des entreprises, son opérationnalité, dépannage et back up doivent être garantis.
- **Prix** : Ce dernier critère doit bien sûr correspondre au budget accordé à ce projet. Il faut toutefois prendre en compte « l'effort » qu'est prêt à faire l'entreprise et le résultat qu'elle entend en retirer. Ce ratio (effort/résultat) doit être optimal. De plus, il faut distinguer le coût d'investissement, celui des licences et celui de la maintenance. Il ne s'agit pas que d'un investissement, mais aussi de coûts fixes.

Ces critères sont des indications et sont très fréquemment utilisés. Il faut toutefois les adapter aux objectifs et à la stratégie de chaque entreprise, en fonction de son cahier des charges.

7.2.4 Visites de références

Afin d'aider les entreprises à prendre leur décision, il est très fréquent que les éditeurs et/ou intégrateurs proposent des visites de références. Ceux-ci peuvent se faire soit par téléphone soit par une visite dans l'entreprise référente. Le but est de se rendre compte sur le terrain de l'utilisation du produit et d'avoir un avis externe quant à son utilisation.

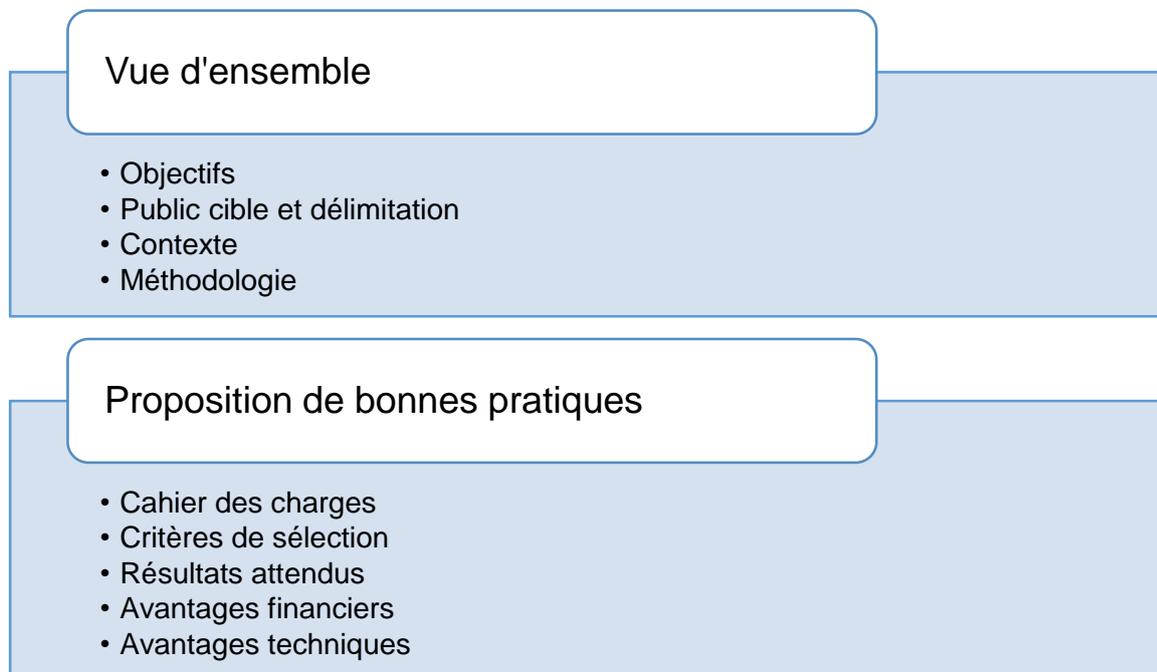
8. Mise en place d'un document de bonnes pratiques

Afin de faciliter l'utilisation des bonnes pratiques qui ont été identifiées dans ce travail, une fiche de celles-ci a été réalisée. Elle est destinée à aider les entreprises désireuses d'implémenter un ERP dans leur entreprise.

La fiche est composée de deux parties. La première est la « Vue d'ensemble ». Elle fait office de page de références permettant ainsi de se faire une idée précise de son contenu. La deuxième partie, « Proposition de bonnes pratiques », contient les bonnes pratiques résultantes de ce travail.

Voici les thèmes abordés dans cette fiche :

Figure 12 : Contenu de la fiche de bonnes pratiques



(Création personnelle, 2016)

La fiche de bonnes pratiques, qui résume les résultats de ce travail, se trouve en entier à l'annexe 8.

9. Conclusion

Au travers de ce travail, j'ai cherché à déterminer les bonnes pratiques concernant l'élaboration d'un cahier des charges ainsi que le choix des critères de sélection lors d'un projet d'implémentation d'ERP dans une entreprise.

Plusieurs enquêtes ont été menées auprès de plusieurs acteurs de ce type de projet. Ainsi, des entreprises, des éditeurs et des intégrateurs m'ont permis d'obtenir une vue d'ensemble des différentes manières de faire.

Quelques problèmes se sont dressés devant moi lors de la réalisation de ces enquêtes. Tout d'abord, aucune grande entreprise ne s'est prêtée au jeu. En effet, parmi les 36 sociétés ayant répondu à mon questionnaire en ligne, aucune n'est plus grande qu'une PME. Par conséquent, seule la vision de ces dernières a été prise en compte. Ensuite, le taux de participation à l'enquête a été relativement faible. C'est pourquoi, à la vue du temps et des moyens à disposition, il a été difficile d'obtenir plus de résultats au sondage. Le dernier point problématique a été de contacter les entreprises industrielles afin d'obtenir une interview pour approfondir les données déjà récoltées. Après plusieurs tentatives auprès des entreprises en références sur les sites des éditeurs et/ou intégrateurs déjà consultés, ainsi que par les contacts obtenus par mon référent d'école, le Pr. Thierry Bregnard, une seule a été fructueuse.

Malgré cela, j'ai tout de même pu obtenir une quantité d'informations suffisantes pour en ressortir de bonnes pratiques. Bien que toutes les méthodes soient différentes, l'étude a démontré que les axes empruntés par les entreprises pour réaliser leur implémentation avec succès sont très souvent similaires.

En ce qui concerne l'élaboration du cahier des charges, l'axe le plus souvent utilisé est notamment l'approche par processus lors de l'analyse des besoins réels de l'entreprise. Ensuite l'utilisation des standards proposés par les éditeurs et/ou intégrateurs semble faire l'unanimité, puisque cela a tendance à freiner la capacité de mise à jour. Il est également ressorti que l'utilisation de l'ERP le plus fréquemment utilisé dans son domaine d'activité est une bonne pratique, tant par la fiabilité du produit que par la capacité de fusion en cas de rachat.

Pour les critères de sélection, la méthode de critères pondérés selon leurs importances est la plus utilisée et celle qui satisfait le plus après la décision finale du produit implémenté. Les éléments s'étant le plus distingués, sont ceux de la capacité d'évolution du produit dans le temps, la relation (le « feeling ») avec les chefs de projets et le prix

du produit. Ces trois critères sont parmi les plus importants et doivent pleinement satisfaire les entreprises.

Toutes les bonnes pratiques sont concentrées dans un seul et même document, intitulé « Fiche de bonnes pratiques », pour permettre aux entreprises d'y avoir accès. Cette fiche a pour but de répondre à ma problématique et d'offrir aux PME industrielles de Suisse romande un outil afin de les lancer de la meilleure manière dans leur projet d'implémentation d'ERP.

Je terminerai ce travail en ajoutant que beaucoup de pratiques, de méthodes et de critères pour choisir au mieux son progiciel de gestion intégré sont disponibles sur internet. Or, ces pratiques peuvent diverger l'une de l'autre et ne sont pas forcément adaptées pour une entreprise en particulier, sans pour autant dire que ces pratiques sont mauvaises. Cette étude est basée sur et pour les entreprises industrielles de Suisse romande, et plus particulièrement pour les PME.

Bibliographie

Cahier de recherches

EQUEY BALZLI, Catherine, TUBEROSA, Jean, MARADAN, David et ZUFFEREY BERSIER, Marie-Eve, 2006. Étude du comportement des PME/PMI suisses en matière d'adoption de système de gestion intégré. Entre méconnaissance et satisfaction [en ligne]. Genève : Haute école de gestion, décembre 2006. [Consulté le 12 janvier 2016]. Cahier : N°HES-SO/HEG-GE/C--06/12/1--CH. Disponible à l'adresse :

https://doc.rero.ch/record/6274/files/Equey_cahier_recherche_12.pdf

Livres

ROBBINS, Stephen et DECENZO, David, 2008. *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*. 6^{ème} édition. Marsat : PEARSON Education France, 2 avril 2008. ISBN 978-2-7440-7293-2

TOMAS, Jean-Louis, 2007. *ERP et PGI : sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement : Les clés du succès, les facteurs de risques*. 5^{ème} édition. Vottem (Herstal) : DUNOD, juillet 2007. Management des systèmes d'information. ISBN 978-2-10-051373-4

TOMAS, Jean-Louis et GAL, Yossi, 2011. *ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement*. 6^{ème} édition. Vottem (Herstal) : DUNOD, mai 2011. Management des systèmes d'information. ISBN 978-2-10-055748-6

Pages web

Average Exchange Rates. *Oanda.com* [en ligne]. 13 avril 2016 [Consulté le 13 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.oanda.com/lang/fr/currency/average>

BODER, Willy, 2016. Les délocalisations ont commencé dans l'industrie. *Letemps.ch* [en ligne]. 29 février 2016 [Consulté le 9 mars 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.letemps.ch/economie/2016/02/29/delocalisations-ont-commence-industrie>

BOS, Brigitte, DELATTRE, Sylvie et CHA, May, 2008. Les métiers cadres de la fonction production industrielle : Des métiers en développement, un domaine à découvrir : Les référentiels des métiers cadres. *Recruteurs.apec.fr* [en ligne]. Février 2008 [Consulté le 18 avril 2016]. Disponible à l'adresse :

https://recruteurs.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/referentiel_metiers/referentiel_des_metiers_de_la_fonction_production_industrielle/9f0d17db638e1dad749bde94796fed8f.pdf

COLUMBUS, Louis, 2014. Gartner's ERP Market Share Update Shows The Future Of Cloud ERP Is Now. *forbes.com* [en ligne]. 12 mai 2014 [Consulté le 16 mars 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2014/05/12/gartners-ERP-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-ERP-is-now/#7ed867c174a1>

Comment choisir son logiciel de gestion (ERP) ? *delphisoft.ch* [en ligne] 23 décembre 2015. [Consulté le 9 mars 2016]. Disponible à l'adresse :

http://www.delphisoft.ch/index_fichiers/DemarcheSelectionERP.htm

DELOITTE, 2015. Comment assurer la compétitivité à long terme de l'industrie manufacturière suisse ? *deloitte.com* [en ligne]. 11 novembre 2015. [Consulté le 20 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/wachstumschancen-industrieunternehmen-press.html#>

DELOITTE, 2015. Opportunités de croissance : Stratégies pour les entreprises industrielles suisses. *Deloitte.com* [en ligne]. Novembre 2015. [Consulté le 20 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/manufacturing/articles/growth-study.html>

GONTHIER, Jean-René, 2012. Distributeur de solutions ERP pour le marché. *msm.ch* [en ligne]. 31 octobre 2012. [Consulté le 16 février 2016]. Disponible à l'adresse :

https://www.msm.ch/techniques_industrielles/informatique/articles/389808/

JABERG, Samuel, 2016. La Suisse est devenue une cible facile et vulnérable. *swissinfo.ch* [en ligne]. 19 janvier 2016. [Consulté le 17 février 2016]. Disponible à l'adresse :

http://www.swissinfo.ch/fre/d%C3%A9localisations-et-d%C3%A9industrialisation_la-suisse-est-devenue-une-cible-facile-et-vuln%C3%A9rable-/41901330

LASSIETTE, Christine, 2007. Les progiciels de gestion intégrée. *creg.ac-versailles.fr* [en ligne]. 23 avril 2007 [Consulté le 14 mars 2016]. Disponible à l'adresse :

http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/progiciels_gestion_integree.pdf

SCHÖN, Eugène, 2012. Pro-data Group et Solvaxis deviennent partenaires. *blog.alpict.com* [en ligne]. 25 octobre 2012. [Consulté le 16 février 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://blog.alpict.com/2012/10/25/pro-data-group-et-solvaxis-deviennent-partenaires/>

SWISSMEM, 2015. Panorama 2015 : Faits et statistiques : Industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux. *swissmem.ch* [en ligne]. Juin 2015. [Consulté le 17 février 2016]. Disponible à l'adresse :

http://www.swissmem.ch/fileadmin/user_upload/Swissmem/Dokumente/Panorama/Panorama_2015_fr_web.pdf

VELLE, Nicolas, 2014. GCL : Une valeur ajoutée au service de flux tendu. *progiciels.ch* [en ligne]. Juin 2014. [Consulté le 17 février 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.progiciels.ch/logistique/gcl-une-valeur-ajoutee-au-service-du-flux-tendu>

Fichiers électroniques

SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE (S-GE). *Guide de l'investisseur : Structure économique* [document PDF]. Janvier 2016. Zürich.

SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE (S-GE). *Industrie des machines, équipements électriques et métaux en Suisse* [document PDF]. Juillet 2015. Zürich.

Office fédéral de la statistique OFS. *Industrie et services : Panorama* [document PDF]. Février 2015. Neuchâtel.

Office fédéral de la statistique OFS. *NOGA 2008 : Nomenclature générale des activités économiques : Titres* [document PDF]. 15 décembre 2008. Neuchâtel.

Annexe 1 : Retranscription de l'entretien avec M. Bastian Regondeau, expert avant-ventes, Solvaxis SA

Guide d'entretien ERP : Identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP

Identification de l'entreprise

- **Confirmer si éditeur et/ou intégrateur**

Les deux, c'est la force de la société.

- **Quels types d'entreprises visez-vous ? (client type)**

On vise les PME fabrication. Mais aussi celles qui font du projets, gestions à l'affaire. Le Med Tech, dans les PME. La pharma (gros clients), on essaye de viser celles à notre taille, une grosse PME. Toutes les fondations, nous avons une gamme fondation. Ça c'est les gros thèmes. Après le produit Solvaxis se compose de 4 lignes. Chaque société qui souhaite faire de la finance, de l'achat stock, la ligne production, la ligne projet, et la ligne fondation.

- **Avez-vous comme clients des entreprises industrielles ? (en CH romande)**

Je n'ai pas les proportions, mais il s'agit de notre cœur métier. Le produit vient d'au-dessus de Bienne et il a grandi avec les horlogers de la région. On a donc pas mal d'horlogers, fabrication/manufactures. On a quand même réparti nos risques, car les horlogers font des hauts et des bas. Maintenant, ça représente environ 30% de nos clients. On a beaucoup de sous-traitants horlogers, et gros fabricants de machines-outils. La pharma, plutôt sur l'axe lémanique et la Med Tech sur Nyon.

- **A partir de quelle « maturité » d'entreprise conseillez-vous à une entreprise d'implémenter votre ERP ?**

On a des startups qui ont commencées avec nous. Il y en a qui ont grandies, et d'autres qui ont péries. Même une startup a besoin d'une gestion financière pour montrer des chiffres aux investisseurs. Rien que pour montrer une comptabilité adéquate, on doit bien commencer. Même si c'est basique, c'est obligatoire. En dessous de 5 personnes, ce n'est pas notre produit. Il faut prendre un plus petit produit. En dessous de 10 personnes notre produit est encore trop gros. Prendre un ERP en dessous oui, mais plus adaptés et moins onéreux, en gros plus basique.

- **De manière générale, lorsqu'un client vous identifie comme étant un éditeur intéressant pour eux, cela s'avère-t-il juste ? (Pouvez-vous concrètement répondre à leurs besoins ?)**

Notre but est toujours d'avoir le maximum de pipeline vente (le plus remplis possible), avec le plus de pistes de ventes possible. Donc on a du personnel interne qui s'occupe de générer les pistes de ventes. On a un fond de marqueteur qui appelle les entreprises selon les listes données par nos marchés cibles. Ensuite, on a des vendeurs qui prospectent aussi. On va essayer d'aller prospecter dans ces zones-là. Il y a aussi bien

entendu des gens qui viennent avec un cahier des charges ou des offres pour qu'on y réponde. Je n'ai pas les proportions mais c'est environ 50/50. On est obligé de prospecter rien que pour dire qu'on existe.

Si le client se trompe de cible d'ERP, et qu'il n'est vraiment pas notre marché, on va le lui dire. Personne n'a à y gagner. On a nos lignes. Après on peut, si on avertit le client que ce n'est pas notre cœur business mais que le projet nous intéresse, se lancer dans le projet. Si c'est une société qui est complètement hors de notre périmètre fonctionnel, on leur dit qu'on ne peut pas répondre à leurs attentes. Maintenant, les entreprises se renseignent de plus en plus, ils vont voir sur internet, voir les produits, voir les références. Ils vont nous approcher s'ils trouvent quelque chose qui leur parle. Là où se trouve le plus d'erreurs c'est sur le nombre d'utilisateurs et sur le prix. Certains seraient intéressés par un homonyme mais ils n'ont pas la taille critique ou pas le financement suffisant pour avoir ça.

Processus « commercial » de promotion de l'ERP

- **Quelles sont les étapes clés entre le premier contact client et la signature de contrat final ?**

La première étape est la prise de renseignements chez le client avec une présentation de la société du client. Pour qu'on puisse déjà voir si on rentre dans le tir ou pas, aussi bien le client que nous. La deuxième étape, si les PME le font bien, serait la soumission du cahier des charges. 80% ne le font pas, 90% ne l'ont pas. C'est remplacé par un jeu de tests. Un scénario. La plupart des PME qu'on voit n'ont pas les ressources internes pour établir un cahier des charges. Bon il y en a qui le font, entre 10 et 20 % arrivent à le faire mais la plupart ne le font pas. Ils font un Proof Of Concept à la place. Si on arrive à le faire, ils se disent qu'environ 80% de leur métier est couvert. Même dans un cahier des charges il n'y a pas des détails. Il faut donc ajuster. S'ils devaient engager quelqu'un pour le faire, il faudrait du temps pour qu'il comprenne la société. Il arrive généralement que les personnes en interne n'arrivent pas à dégager du temps car tout le monde travaille à 150 %. Donc le temps de comprendre la société, qu'il établisse le cahier des charges, qu'il négocie à l'interne, ça va prendre 6 mois ou une année pour avoir un cahier des charges qui tient la route. C'est long et ça coûte cher. Ensuite on passe à l'étape scénario. Ils nous le soumettent et on le prépare. On demande des précisions sur les scénarios, on enlève des points trop précis qui seront dans le projet. Donc on fait une présentation du scénario, du produit, avec estimation de projet. Ce n'est pas l'offre final mais une estimation du projet. C'est une enveloppe budgétaire. Ainsi le client aura toutes les clés en mains, il saura si on répond au projet et combien il coûte. Des fois nous avons une deuxième démonstration sur un autre point, s'il n'a pas encore été conquis, ou s'il y a à départager avec un concurrent ou des éclaircissements à faire. Là il demandera l'offre finale avec les particularités qu'il aura voulues. En effet, un ERP n'est jamais livré sans modifications. Finalement, il aura le choix final de la décision.

- **Conseillez-vous vos « clients » une certaine « marche à suivre » dans le processus de sélection (actif) ? Ou répondez-vous seulement à leurs demandes (passif) ?**

Oui.

- **Si oui, quelle est-elle ?**

On aimerait bien avoir un cahier des charges, mais ce n'est pas intéressant au niveau de la vente car on perd une année. C'est mieux avec un cahier des charges car, et le client et nous, savons où l'on va. Après un cahier des charges peut être très interprétable suivant comment il est fait. Mais c'est toujours un bon document sur lequel se baser. Mais souvent ça risque de repousser le projet de 6 mois à une année. S'il n'y a pas de cahier des charges, c'est la première visite qui va nous expliquer les tenants et les aboutissants du projet. Pour les PME, on va focaliser les points durs. C'est-à-dire que la comptabilité, on va s'en sortir de toute manière, comme les salaires car c'est légalisé. Les points durs seront sur des flux de distributions et logistique. En production ce sont ces points-là que nous allons essayer d'identifier et quantifier. Et le client les connaît souvent déjà. Donc c'est sur ces points-là que nous allons nous focaliser. Si un ERP ne peut pas faire une commande client, il faut arrêter. Ce sont vraiment les points spécifiques qui nous intéressent et qui intéressent le client. Ça raccourci le projet pour le client et pour nous. Ça fait moins de coûts et on va arriver pratiquement au même résultat. Pour des bio-pharmas, il y avait un cahier des charges, on devait y répondre, il y avait toute un processus, ça a pris des années. Il y a un domaine légal, ils sont obligés de s'y tenir. Pour des PME de 50 personnes, c'est en général le scénario ci-dessus.

- **Avez-vous connaissance de bonnes pratiques récurrentes/communes à plusieurs entreprises ?**

Oui.

- **Si oui, pouvez-vous me les citer ?**

Du point de vue coûts-résultats, je dirais oui c'est une bonne pratique (sans cahier des charges). Sur l'expérience que j'ai pu avoir sur les clients, c'est coûts, vitesse, résultat. C'est la meilleure pratique.

J'ai peut-être oublié une étape, c'est les visites références. C'est-à-dire que nos clients nous demandent de visiter un de nos clients. Ça c'est intéressant dans le processus de choix. Ça arrive assez fréquemment. Il y a l'effet démonstration qu'on essaie de faire la plus jolie possible. Les démonstrations sont fluides. Le client s'en rend compte. Nous on prouve juste que ça peut marcher. Après les clients veulent aller voir en situation réelle ce que ça donne avec du volume, des utilisateurs, des imprimantes. Et là ils nous demandent des visites références. On leur en propose aussi. C'est un argument de vente. Ils y vont seuls généralement. Comme ça ils peuvent parler librement du produit. Généralement une visite suffit dans leur branche. On leur en propose plusieurs comme ça ils ont le choix (géographie, type d'activités etc.). Et ça dans le processus d'une PME c'est assez révélateur. Ils m'ont fait un scénario qui fonctionne, ça fonctionne chez un autre client. Ça devrait être un bon produit.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour l'élaboration d'un cahier des charges en termes de :**

- Processus
- Fonctionnalités
- Appel d'offres

Il y en a qui ont des étudiants qui font des travaux, des cahiers des charges pour leur école. On a eu des externes. Des personnes qui sont engagées spécifiquement pour le projet, mais pour tout le projet. Cahier des charges, établissement, sélection, mise en place et le vécu après. Ils sont détachés au projet ERP, c'est déjà pour des plus grosses PME. On nous demande aussi des fois de faire le cahier des charges. Ce qui est un peu étrange mais on peut le faire. C'est plus facile pour nous après. On fait le cahier des charges pour nous, car s'ils demandent à un autre éditeur on a déjà de l'avance sur les adaptations. Sinon c'est une personne à l'interne qui est détachée pour faire ce cahier des charges.

Alors un appel d'offres en général ce n'est pas transparent, ce ne sont pas des marchés publics. Donc on n'est jamais seul sur une affaire, ou rarement. Il y a eu un prospect qui a pris 12 acteurs au début. Sur 12 il y en avait 9 qui ne servaient à rien. En générale on voit 3 acteurs. Si, dans ces 3 acteurs, vous ne trouvez pas votre bonheur c'est que vous avez mal ciblé. Généralement, il y a un tour final à 2. Et sur les deux c'est en négociation. Parce que il y a plusieurs types de priming (approche) et de prix. On ne va pas donner une offre sans avoir vu le client, sans avoir discuté du projet. On ne donne pas de prix comme ça. Dans les premiers cycles, on donne une enveloppe budgétaire pour savoir à peu près où ils se situent (10, 50 ou 100 milles francs). Comme ça tout le monde peut déjà juger si ça vaut la peine de continuer.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour les critères de sélection ?**

- Quels critères ? / quels poids ?

On aimerait bien savoir justement. Les critères principaux sont la fonctionnalité du produit. Est ce qu'il répond vraiment à leurs attentes. Suivant les sociétés c'est le look. Mais hélas il y en a pas mal qui choisissent en fonction de l'ergonomie, qui est plus large que le look parce que ça met plus à l'aise l'utilisateur. La société qui va leur vendre le produit, la réputation de la société (suivant si intégrateur ou éditeur), les projets réussis ou échecs. Nous avons essayé de nous améliorer sur le look et l'ergonomie. Surtout quand c'est les utilisateurs qui vont faire leur choix. Il y a des PME où le patron ne veut pas se mouiller donc il donne le plein mandat à ses équipes. Elles vont choisir et le patron ne veut plus en entendre parler. Il y a eu des fois des choix aux votes des utilisateurs. Le prix rentre toujours en jeu. L'importance des critères dépend de qui choisit. Il est nécessaire de trouver le facteur décisif pour vendre. Le prix est un des premiers facteurs éliminatoires si on est vraiment hors du périmètre. Tous les acteurs savent où l'on se situe.

- **Avant les entretiens avec vos clients, recevez-vous en avance des documents afin de vous préparer au mieux ?**

On reçoit le scénario, des points clés qu'ils ont eu même identifiés car ils savent que ce n'est pas un standard marché. Des fois ils nous envoient le processus, le calendrier de choix. Par exemple rendre le projet de démonstration jusqu'à telle date, l'offre jusqu'à telle date. C'est souvent les fondations et les organisations paraétatiques. Ils donnent également des renseignements sur la société s'ils n'ont pas ça sur leur site web.

- **Quelles sont en général les questions « types » de vos clients ?**

C'est vraiment par rapport au produit, depuis combien de temps existe la société, un produit/société stable et fiable. Après c'est des questions un peu plus spécifique métier, est-ce que vous couvrez tels domaines ? Est-ce qu'on peut envoyer les données dans Excel ? Ça c'est à chaque démo. Est-ce que l'on peut modifier le système nous-même ? Le système est-il ouvert ou fermé ? C'est-à-dire que si le système est fermé le client ne peut rien modifier dans le programme sans passer par la société.

- **Combien de réunions faites-vous en moyenne avec un client (post-implémentation) ?**

En général c'est deux démos, une prise d'informations, une visite référence, ça fait 5-6 fois en tout.

- **D'après vous, comment les entreprises connaissent votre produit ?**

- Internet
- Votre démarchage
- Article de presse
- Publicité
- Bouche à oreille
- (Vous êtes une) référence dans leur métier
- Autres :

On est bien connu dans l'horlogerie, dans ce business c'est le bouche à oreille. Il y a également les utilisateurs qui changent de sociétés. Ils tombent sur une nouvelle société qui n'a pas de produit, donc ils le proposent. On fait de la publicité sur le web. On a des Google add works. On ne fait pas tellement d'articles de presse, nos derniers n'étaient pas très bons.

Annexe 2 : Retranscription de l'entretien avec M. Jean Jacques Pierre, expert avant-ventes, Oracle Software (Schweiz) GmbH

Guide d'entretien ERP : Identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP

Identification de l'entreprise

- **Confirmer si éditeur et/ou intégrateur**

Oracle est à la base un éditeur. Il est à la base connu pour la base de données et les outils techniques de middle wear, mais aussi historiquement des applications de gestion du type ERP mais pas seulement. Depuis 10 – 15 Oracle a une politique d'acquisition de produits. Elle a aussi développé un autre produit qui est sur le marché depuis 3 ans environ, qui est un produit sur le cloud. Elle a aussi acquis des sociétés comme Cybèle pour les parties telles que le CRM. Oracle est l'éditeur de progiciel qui a le plus de solutions avec un panel le plus large du marché. C'est le métier premier.

Ils font aussi de l'intégration, notamment avec une cellule de consulting.

- **Quels types d'entreprises visez-vous ? (Client type)**

Les ERP sont des outils de types que l'on pourrait appeler « agnostique ». C'est-à-dire qu'on peut attaquer un peu tous les secteurs, contrairement à d'autres produits. Oracle a récemment acquis une société qui s'appelle Micros. C'est des gens qui sont leader dans leur secteur, c'est à dire l'hôtellerie, la croisière, le retail. L'ERP peut attaquer un peu tous les marchés, ça dépend de l'ERP. Par exemple les business suite ont une partie manufacturing qui est très développée, qui est présente dans un certain nombre de sociétés telle que la pharma. On est aussi présent dans l'horlogerie, dans le secteur public comme les Nations Unis, OMS, État de Genève. On ratisse très large. L'ERP est vraiment un outil du back office qu'on peut implémenter dans toutes les entreprises. Il y a peut-être là un bémol, c'est sur la partie cloud qui est arrivée il y a trois ans, qui est en train de s'étoffer de la partie manufacturing. Quand on a commencé à attaquer le marché on était plus sur du Financial services, banques et assurances. Ils ont déjà un back office qui permet de gérer la relation client et les aspects contractuels. Nous avons une multitude de produits. Il nous est parfois difficile de nous y retrouver. Je suis plutôt consultant avant-ventes, on ne peut pas être dans tous les produits.

- **Avez-vous comme clients des entreprises industrielles ? (En CH romande)**

Oui.

- **A partir de quelle « maturité » d'entreprise conseillez-vous à une entreprise d'implémenter votre ERP ?**

On s'adresse peu aux petites entreprises. Je dirais qu'on peut l'implémenter dans une entreprise de 100 employés, dont une soixantaine d'utilisateurs. La partie cloud, qui est plus simple à implémenter parce qu'il n'y a pas d'infrastructure, il y a au minimum 10 utilisateurs, et pas tous pour de la simple saisie de facture.

- **De manière générale, lorsqu'un client vous identifie comme étant un éditeur intéressant pour eux, cela s'avère-t-il juste ? (Pouvez-vous concrètement répondre à leurs besoins ?)**

Alors parfois, il y a des RFI et des RFP. Des RFI c'est des request for information. Par exemple, c'était dix questions pour une société dans les télécom, dont le vendeur m'a transmis le questionnaire. Je regarde un petit peu le type de questions et j'ai poussé un peu plus loin parce qu'il y a des questions un petit peu techniques concernant les télécom, sur lesquelles j'étais un peu à sec. Autrement on a des RFP qui sont des request for proposal, plus précis. Le client amène un chiffrage et c'est en général l'étape avant démonstration. Grosso modo, par rapport à l'époque, les clients sont très structurés, assez « piqui » comme on dit parfois, et on a même l'impression qu'ils passent énormément de temps à choisir un produit et que le temps qui passe, s'ils le chiffreraient, coûterait certainement plus cher que la licence. Le RFI de 10 questions est presque une exception puisqu'on a beaucoup de RFP qui sont énormes. Le RFI est là pour tester le marché, lorsque le client n'a pas de bonne connaissance du marché. Le RFI débouche parfois sur des RFP. Les clients sont aidés par des Big 4, au niveau du RFP. Les gens nous abordent souvent avec ces éléments. Sinon ils nous abordent lors d'événements pour poser des questions. En général, on a souvent une offre.

Processus « commercial » de promotion de l'ERP

- **Quelles sont les étapes clés entre le premier contact client et la signature de contrat final ?**

Il y a une partie démo. On ne coupe que rarement à la démonstration du produit. Parfois c'est un scénario, souvent c'est un Proof Of Concept (POC). Un POC est une démo avec les données du client, ce qui suppose du travail et donc il faut que l'on sente que le client a envie d'aller de l'avant. Parfois ces POC sont payants. On espère que ça valide l'intérêt du client pour le produit. Suite à ces POC, il arrive que le client réécrive ses besoins de manière très spécifique et il attend une réponse pour chacun d'eux. Avant on vendait des licences d'ERP et pendant 6-7 ans on n'entendait plus parler du client, en tout cas chez Oracle. Il y a une notion de version qui tombe en obsolescence. Les versions, à partir d'une certaine date, s'ils rencontrent des problèmes il se peut fortement qu'ils ne seront plus traités. Maintenant la relation est vraiment dans la relation continue. L'intérêt est d'avoir une évolution graduelle. L'ERP est le squelette de l'entreprise. Les gens ne sont pas très enclins à une complète transformation, ou alors c'est des projets très coûteux, complexes. Il faut des gens très crédibles et le soutien de Big 4.

- **Conseillez-vous vos « clients » une certaine « marche à suivre » dans le processus de sélection (actif) ? Ou répondez-vous seulement à leurs demandes (passif) ?**

Oui.

- **Si oui, quelle est-elle ?**

On arrivait vers nos clients avec un questionnaire de 500 questions standards, et nous passions deux jours avec le client à y répondre : ça c'est important, ça ce n'est pas important. On savait que certains critères étaient discriminants entre certains produits et

on insistait dessus. Comme par exemple avec le cloud. Les clients ne sont pas toujours enclins à aller sur le cloud, malgré le grand nombre d'innovations qu'il contient. Il faut avoir des critères importants aux yeux du client (des must) mais qui doivent être en relation avec le marché. Toutes les entreprises ne savent pas de quoi on parle exactement.

- **Avez-vous connaissance de bonnes pratiques récurrentes/communes à plusieurs entreprises ?**

Oui.

- **Si oui, pouvez-vous me les citer ?**

En finance, il n'y a pas eu beaucoup d'évolution. Tant dans le travail que dans les questions. En fait nous, les éditeurs, on est un cran plus loin. Même dans les grosses boîtes c'est la même problématique. Par exemple, les factures on ne les saisis plus on les scans. C'est très simple à mettre en place. Avec le cloud tout est imbriqué. On ne trouve pas de questions sur les nouvelles technologies dans les RFP. Comme l'envoi via application des notes de frais, directement.

On a eu toute une démarche avec deux grands assureurs. Pour le cloud on leur disait que leur expert de la Finma, on était près de les rencontrer et de voir avec eux si cela posait des problèmes législatifs. J'ai été voir les textes et il n'y a rien de flagrant. Après je ne suis pas un expert de droit et des assurances en Suisse. Il y a des experts pour ça. Il y a des phrases, des façons de penser, qui sont toujours identiques. Les produits évoluent vite. Les produits ERP évoluent vite. Mais travailler sur du SAP, le e-business suite, c'est au niveau de l'ergonomie que SAP n'a pas encore misé dessus. On intègre un peu plus de pages html mais ce n'est pas la base du produit. Mais on a une gamme de produits comme le ERP cloud, c'est carrément différent. On rentre dedans. On se connecte, on a des indicateurs, des graphiques, avec la possibilité de faire des downloads etc. On a l'information qui vient vers nous. On a le scanning de facture, saisie de ndf. Avant, c'était tous des projets à part. Maintenant c'est imbriqué, c'est dedans. Donc il n'y a plus de problèmes d'intégrations, je poste une pièce comptable et pouf ça met à jour.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour l'élaboration d'un cahier des charges en termes de :**
 - Processus
 - Fonctionnalités
 - Appel d'offres

La partie manufacturing ce n'est pas mon sujet principal. Mais grosso modo il y a deux familles de produit, le discret et le process. Le process c'est plutôt au niveau de la pharmaceutique, quand on gère des recettes etc. Le discret c'est plus quand on fabrique des objets comme dans l'horlogerie. C'est quelque chose de discriminant. La partie costing peut aussi faire la différence. C'est-à-dire décomposer assez finement le prix d'un produit à partir des gammes de nomenclature. Ça peut aussi être un élément important. J'ai surtout remarqué que les sociétés, en général, ne prennent pas de risques et veulent faire pareil que les autres dans l'industrie. Même si vous avez une démarche très rationnelle, il arrive que le choix du produit soit fait par le chef de projet qui a un

copain « qui a dit que ». En fait, la partie relationnelle et de confiance c'est vraiment essentiel.

Parfois on est déjà implémenté chez un client, alors ils viennent vers nous. La mode actuellement c'est de contacter Oracle, SAP et Microsoft. Et des fois un 4^{ème}. Et ça pour la Suisse. Ce sont les trois acteurs traditionnels. Si on a une bonne relation, et des produits déjà en place chez eux ils ne vont pas aller voir ailleurs.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour les critères de sélection ?**

- Quels critères ? / quels poids ?

Pour la finance même, les clients n'arrivent pas à discriminer d'un produit à l'autre vu que les critères sont très traditionnels. Ça peut être la relation avec l'éditeur ou le prix. Il peut y avoir une architecture on-premise et un cloud. On-premise c'est avec un serveur en dur (basique). Le problème c'est qu'avec des éditeurs comme Oracle, c'est qu'ils vont avoir du on-premise dans le cloud. C'est-à-dire qu'ils auront le serveur chez eux mais géré à distance par les services d'Oracle. Donc là je ne sais pas s'ils sont prêts dans leur tête. Là ça va changer très vite. Les critères c'est la relation avec l'éditeur. Les architectures possibles, la capacité à couvrir une large gamme de demandes. Il est possible qu'on nous demande en finance et la paye et la logistique. On peut avoir une manufacturing pour une gestion du marketing ou une gestion d'une relation commerciale avec le client. C'est aussi un critère. Il y a l'aspect prix aussi. C'est un peu les coûts de licence et d'implémentation. L'implémentation c'est important, on challenge nos partenaires pour qu'ils arrivent à réduire les prix. Il y a aussi les 5 à 10 ans qui suivent. Il vaut mieux entrer avec un petit prix, qui reste crédible, et développer par la suite.

- **Avant les entretiens avec vos clients, recevez-vous en avance des documents afin de vous préparer au mieux ?**

Là le RFI qu'on a reçu hier, ils ont envoyé 10 questions : ils ne veulent pas de contact avec nous. On doit juste répondre à ces questions. Ils se disent que comme ça on va tester le marché. Mais de manière générale les gens sont plutôt enclins à partager de la documentation.

- **Quelles sont en général les questions « types » de vos clients ?**

Parfois ils ont des questions un petit peu bizarre. Ce n'est pas des questions types du coup. Ils nous demandent si on peut faire exactement ce qu'ils faisaient avant. S'intégrer avec Excel c'est la base pour tout ERP. Ils ne veulent pas changer leurs processus. Mais pour les questions récurrentes : en finance ils nous demandent si on est capable de faire des choses en liens avec leur pays. En Suisse, ils veulent pouvoir gérer des choses avec la Post finance ou les banques suisses. En Italie c'est plutôt des problématiques sur la TVA. Autrement c'est assez des questions standards. Est-ce qu'on est multi devises. En finance, est-ce qu'il y a des reportings financiers. Ils posent toujours les mêmes questions en finance. En manufacturing il y a quand même process versus discret. Il y a aussi un concept qui monte de plus en plus. C'est le PLM (Project Life cycle Management). Ce sont des outils collaboratifs de conception de nouveaux produits. Par exemple un PLM chez Philip Morris : ils ne font pas de nouvelles cigarettes mais du nouveau packaging.

- **Combien de réunions faites-vous en moyenne avec un client (ante-implémentation) ?**

On fonctionne en tandem. Il y a un vendeur qui assure la relation client et un expert produit. Moi je vais le voir moins souvent. Il y a une discussion initiale pour comprendre les besoins. Ensuite, il y a une ou deux démos, puis un jeu de questions-réponses. En tant qu'avant-ventes, j'ai moins de relation avec le client qu'un vendeur. Je pense que nos concurrents sont organisés un peu comme ça.

- **D'après vous, comment les entreprises connaissent votre produit ?**

- Internet
- Votre démarchage
- Article de presse
- Publicité
- Bouche à oreille
- (Vous êtes une) référence dans leur métier
- Autres :

Il y a des présentations, des communications, des user group, il y a des outils de chemins médias (LinkedIn). Il y a le marketing Oracle, on organise des événements. Je crois quand même qu'il y a un truc, on n'en parle pas beaucoup, mais on est très teinté produit quand on travaille dans l'informatique. On est plongé dans un premier produit et on va le suivre toute notre vie. Moi j'ai touché un peu du SAP mais pas comme de l'Oracle donc je suis plutôt teinté Oracle. Ce qui est dur dans les entreprises, c'est d'avoir des compétences pointues sur des produits et de les garder. Il y a des pôles compétences et les gens qui y travaillent ne font que ça toute la journée. Ils vont rester dans la culture de ce produit.

Annexe 3 : Retranscription de l'entretien avec M. Marc-Antoine Siegler, Managing Partner, Swissgenia SA

Guide d'entretien ERP : Identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP

Identification de l'entreprise

- **Confirmer si éditeur et/ou intégrateur**

Intégrateur SAP

- **Quels types d'entreprises visez-vous ? (client type)**

Secteur public, shipping, large account, industrie

- **Avez-vous comme clients des entreprises industrielles ? (en CH romande)**

Oui.

- **A partir de quelle « maturité » d'entreprise conseillez-vous à une entreprise d'implémenter votre ERP ?**

Ça va de 45 000 collaborateurs à 150 collaborateurs. En dessous il faut faire attention. Mais ce n'est pas le nombre d'employés qui fait foi. C'est quel est le budget qu'ils souhaitent allouer. Vous prenez le trading, ils ne sont pas forcément beaucoup, ils sont peut-être 100, 50, ils génèrent un chiffre d'affaire monstre à 9 chiffres. Ils ont besoin de pouvoir gérer leurs finances, ils sont prêts à mettre de l'argent. Tout dépend quel est le budget qu'ils pensent allouer à leur système d'information. Quel est la valeur stratégique qu'il lui donne.

- **De manière générale, lorsqu'un client vous identifie comme étant un éditeur intéressant pour eux, cela s'avère-t-il juste ? (Pouvez-vous concrètement répondre à leurs besoins ?)**

Non pas toujours. Moi je ne vais pas répondre à un client si on n'est pas taillé pour. On n'est pas taillé pour des offres à <500 000 CHF. Si le client dit qu'il a 300 000 pour faire un ERP, on ne sait pas faire. Ce n'est pas en termes de solutions, c'est juste pas notre cible. Quand je reçois un appel d'offres, et quand je sais si le budget est supérieur ou inférieur à 500 000 CHF, je dis si on est la bonne solution ou pas.

Processus « commercial » de promotion de l'ERP

- **Quelles sont les étapes clés entre le premier contact client et la signature de contrat final ?**

Le processus classique c'est émission du cahier des charges. Le client il l'envoie à des sociétés. Alors il faut savoir s'il a déjà fait un choix solution, donc là il va chercher que des intégrateurs, ou s'il doit faire un choix de solution et d'intégrateurs. Là il l'envoie, il nous laisse un certain temps pour répondre aux questions si on a des questions. Après généralement il y a une fois où l'on présente, on défend l'offre, là c'est une visite sur place. Après il fait une short list. 2-3 généralement. Après la short list vous faites un

prototype, un scénario. J'ai vécu des appels d'offres, des choix à plusieurs dizaines de millions et ils n'avaient jamais vu le produit. Lui ce qui l'intéressait c'était les gens, les consultants. Les gens qui allaient intégrer le produit. C'est les consultants que vous mettez en place. Pour moi c'est essentiel. Les visites références ça se fait aussi. Ça rassure. C'est en général après la short list, pendant le montage d'un scénario. Des fois c'est des visites de références par téléphone.

- **Conseillez-vous vos « clients » une certaine « marche à suivre » dans le processus de sélection (actif) ? Ou répondez-vous seulement à leurs demandes (passif) ?**

Oui.

- **Si oui, quelle est-elle ?**

J'ai une de mes collègues qui a fait un cahier des charges pour un client. Elle est partie des process, c'est la clé de voûte. Après elle a fait des critères d'ordres stratégique et ensuite elle a couplé par thèmes (financier, logistique, production), et après elle en a fait un cahier des charges. Donc elle a mis aussi l'architecture technologique. Cela doit être en adéquation avec le besoin/désir du client. Par contre le rôle de la personne qui rédige le cahier des charges est aussi de challenger. Parce qu'on sait que la zone de confort on va la garder. Challenger en permanence les idées du client. Challenger dans le sens positif. Je n'aime pas le terme « moderne » dans le cahier des charges. C'est moderne aujourd'hui ou c'est moderne demain ? Aujourd'hui on voit qu'on a vulgarisé énormément l'informatique. Il y a beaucoup d'information sur le web. Aujourd'hui les clients en savent des fois plus que nous sur le produit. Mais par contre il faut savoir utiliser les bonnes technologies au bon moment. Et je pense que c'est par des rôles comme le vôtre, en faisant des cahiers des charges et en remettant un peu dans le droit chemin le client. Un peu couper les préjugés et les standards. Nous on les amène un maximum en standards, à part sur les processus stratégiques. Là il faut vraiment écouter, identifier, comprendre. Après vous avez le volet économique. Quel va être l'effort que l'on doit faire pour obtenir un résultat ou un souhait. J'ai un client là, qui n'est pas du tout dans le monde logistique, mais qui veut centraliser l'expression de ses besoins en termes d'achat. On parle de 4500 personnes qui seraient aptes. Et l'effort qu'on va devoir faire pour développer son souhait : acheter des licences. Si on fait un ROI, il sera amorti dans 50 ans. Donc après c'est à vous de mettre en regard l'effort qu'il faut faire par rapport au résultat. Et ça dans le cahier des charges et l'évaluation des offres il faut le mettre. Le prix vous l'aurez quand vous aurez envoyé vos cahiers des charges. Et c'est à vous de construire votre appel d'offres de façon à pouvoir mettre en regard des process, l'investissement. Peut-être qu'il y a un ROI très simple, parce que vous allez pouvoir vous dégager de deux personnes qui feront autre chose et gagner du temps. On prend un exemple concret, le scanning des factures fournisseurs. Tout d'un coup c'est un de vos clients qui a des sous-traitants, beaucoup de factures fournisseurs. L'investissement de 50 ou 100 mille francs pour un outil de scanning de factures et d'archivages automatique avec un workflow d'approbation c'est peut-être 100 000 CHF, mais lui ça va lui dégager deux personnes qui font ça à longueur de journée. A un moment voilà, ce n'est pas un process stratégique mais un processus sur lequel très vite on peut avoir du gain. Je trouve que les process stratégiques c'est leur marque de fabrication. Ça veut dire que ça vous ne pouvez pas le louper, c'est un choix stratégique. Est-ce que tel ERP est spécialisé dans ce domaine-là ? Je dirais que tous les ERP font bien la finance et la logistique et la RH. Après faut voir. Et un des points pour moi aussi

qui est très important et qu'on a tendance à oublier c'est l'intégration avec ces partenaires/fournisseurs. Est-ce que dans le microcosme, dans le paysage, quel est l'ERP le plus qui est employé. Je suis dans l'agroalimentaire ou je suis dans l'industriel, 98% de mes concurrents et de mes fournisseurs ont SAP ou Microsoft ou c'est égal, est-ce que je vais me lancer dans un autre ERP. Est-ce que je vais prendre un sur mesure et me différencier comme ça ? Je pense qu'aujourd'hui, quand on fait un cahier des charges, on benchmark autour de soi. Dans la constellation de gens qui sont autour de moi, dans mes concurrents. Parce que demain on peut très bien me racheter. Donc qu'est ce qui sera plus facile, c'est quoi qui a de la valeur chez son concurrent ? S'il me faut 18 mois pour transférer son information et son savoir-faire... aujourd'hui, l'information a un prix et c'est important. J'ai un compte par exemple, qui est en phase de se faire racheter, et aujourd'hui il est en train de mettre de la structure, de la transparence dans son information. Il est en train de créer une digitale bibliothèque, tous ces fournisseurs, tous ces contrats, toute son information pour que le jour où on lui dit qu'on a besoin de ça il l'a. Et ça il y a une démarche qui est faite autour. Et ça je pense qu'aujourd'hui c'est important quand vous faites un cahier des charges que vous l'identifiez. Ce besoin de transparence, ce besoin de partage d'information et quel est dans mon environnement les outils utilisés. Alors je dirai que je sors un peu des sentiers battus de l'ERP classique, mais je dirai que je donne une photo de ce que moi, en tant que société de services, je vois. Parce que je dis que je vais faire du contrôle de gestion, ça le fera, dire que je fais du multi sociétés, ok, mais dire que je commence à mettre de la transparence je commence à intégrer mon évolution. L'ERP doit suivre l'évolution de la société, ce n'est pas un outil qu'on change au bout de 5 ans. C'est un outil qui doit évoluer, ça doit être un atout et non pas une enclume.

- **Avez-vous connaissances de bonnes pratiques récurrentes/communes à plusieurs entreprises ?**
- **Si oui, pouvez-vous me les citer ?**

Alors les meilleures pratiques on va trouver, en tout cas à mon sens 3 thèmes : le thème métier, process, le thème technologique, par rapport à l'environnement du client, quelle est sa stratégie informatique. C'est là qu'on introduira la notion du cloud, d'architecture, standards disons. Le dernier est souvent économique. Là-dedans il est clair qu'on adresse pas une société de 100 personnes comme une société de 40'000 personnes. Là vous trouvez ces trois thèmes. Je pense que métier, c'est l'identification des process stratégiques, on va avoir les process stratégiques de l'entreprise, c'est quoi leur métier. Processus logistique, je vais dire stratégique, ce n'en est pas 50, ça peut être 2 process, mais qui font la différence avec l'usine d'à côté. Puis dans les processus de gestion de l'entreprise, financier, ressources humaines, est-ce qu'ils vont mettre la paye... je dirai que ça pour moi c'est les points essentiels. Après, le socle architectural, quelle est la philosophie de la société en termes de technologie ? Vous allez trouver des sociétés qui sont pas du tout cloud, ils pensent que mettre leur data ailleurs ce n'est pas sûr. Des sociétés ne peuvent pas, ils vont tout faire « on premise », et après vous avez des sociétés qui ont des standards qui sont Microsoft. Et puis je dirai pour regrouper les trois axes, quel est le niveau de maturité du client au niveau de l'intégration. L'intégration du produit. On sait que les gros ROI sont sur l'intégration. Mais quelle est la maturité. Pour eux ça ne leur parle pas. Pour eux avoir un système HR dans un produit A pour la paye est avoir un système de production dans B. ça lui va. C'est très dur de faire évoluer la culture. Aujourd'hui, on parle process quand on parle d'ERP. C'est ce monde intégré par processus dans l'ERP. Le commercial va faire une cotation et on saura en temps réel ce

qu'il y a de disponible, etc. La production aura une visibilité sur le présent. On va parler process. Pour moi aujourd'hui l'ERP c'est plus un assemblage de module, on ne vend plus ça sous module, c'est le message qu'on passe au client. On vend ça sous forme de processus. C'est pour ça que les processus stratégiques sont essentiels. Un ERP dans le monde industriel a sûrement un procédé de fabrication spécifique. Il y a peut-être des formules, différents points sur lesquels ils ont peut-être une base de données connectée qu'il faudra intégrer, transporter de leur application et la mettre dans ce système d'information. J'aime parler de process stratégique et de maturité. C'est peut-être la différence aujourd'hui, on voit que le marché a complètement évolué là-dessus. On ne parle quasiment plus modules. On passe au travers des modules, mais notre approche c'est comment est-ce qu'en terme de flux travaillé et où est-ce que l'on souhaite aller. Ils savent ce qui les différencie d'un autre.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour l'élaboration d'un cahier des charges en termes de :**

- Processus
- Fonctionnalités
- Appel d'offres

Il y a à boire et à manger. Il y a de toute type. Ça va du fichier Excel avec l'identification des process à la cartographie Visio, dop, 2 slides et j'ai besoin d'un ERP. Et c'est nous intégrateurs qui devons aller discuter. Nous on commence toujours par : identification des processus, cartographie avec dans l'identification et lesquelles sont stratégiques. Cartographie du paysage de l'informatique actuel, cartographie du paysage souhaité. C'est important souhaité. Quand vous allez faire un cahier des charges vous allez réaliser tout d'un coup qu'ils ont 20 fichiers Excel, 3 bases Access, et puis il y a tout le monde qui fait un peu de tout. Donc c'est important d'avoir une photo de ça, et de comprendre ce qui se fait, en terme technique. Ces infos sont-elles mensuelles ? etc. Et après vous avez vos flux et vous savez exactement quand l'information est là. Les entreprises connaissent leurs flux, mais c'est souvent dans la tête de 5-6 personnes. Le problème est de le formaliser. Je dirai plus que cartographier ils l'ont, mais la formaliser et donner une photo sur laquelle on se base c'est ça. Je dirai que c'est le travail le plus fastidieux, mais qui est très intéressant mais c'est fastidieux. Et après vous avez vos flux, vous avez le contrôleur de gestion qui fait ça, le logisticien qui fait sa prod, et - Comment tu fais ta prod ? - Je commande des matières. - Et comment tu commandes des matières ? - Ah bah j'ai une petite application qui me dit combien je dois. Après il y a peut-être une formule, un truc parce qu'il fait un mélange spécifique et il en a besoin, peut-être qu'il faudra l'identifier comme quoi ce flux est stratégique, comme quoi il y a des formules qui se font, qu'ont les sauve qu'on suive les modifications des flux etc. Et puis après il va falloir que vous mettiez en regard la surcharge d'information qu'il va falloir mettre en face de l'utilisateur, qu'est-ce qu'il fait aujourd'hui, combien de temps ça lui prend et demain quel temps ça lui prendra, l'objectif c'est que ce soit efficace.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour les critères de sélection ?**

- Quels critères ? / quels poids ?

Technologique. Pérennité. Par exemple un client Microsoft, qui est fou de Microsoft, pourquoi il ne prendrait pas Microsoft ? pourquoi il prendrait SAP. Là on a une vision IT, technologique. Qui est le sponsor du projet ? Qui est le décideur ? Je pense que pour

vous c'est un élément clés. Ça il faut l'identifier. Où est le budget, qui a les sous. Le sponsor peut être la finance mais le budget à l'IT. L'utilisateur c'est l'ergonomie. Le look at feel et l'ergonomie. Les décideurs métier c'est l'efficacité et les process. L'IT va être la technologie et le directeur général va être le ROI. Le propriétaire ou le DG va être le ROI. Et qu'est-ce qu'on peut en ressortir de l'ERP. Vous avez parlé de data, de l'information. Mais aujourd'hui qu'est-ce que ça veut dire de ressortir les informations ? C'est bien joli de rentrer de l'information, mais il faut l'exploiter derrière. Et ça pour moi c'est essentiel. Vous êtes responsable de production ou CFO, vous avez votre nouvel ERP. Mais aujourd'hui ce qui vous intéresse c'est le temps de traitement entre telle chaîne et telle chaîne. Vous avez l'informations mais après il faut les extraire et les interpréter. L'ERP doit avoir la capacité de traiter cette information, la mettre en évidence.

- **Avant les entretiens avec vos clients, recevez-vous en avance des documents afin de vous préparer au mieux ?**

On reçoit qui est l'entreprise. On reçoit des standards techniques s'ils en ont. Des normes. Et ce qui est bien, ce qu'on aime bien, c'est un tableau de synthèse des prix pour que tout le monde compare la même chose. Pour que l'interprétation des prix soit pour tous la même chose.

- **Quelles sont en général les questions « types » de vos clients ?**

J'ai toujours un client qui va vous poser la question dans un cahier des charges est ce que le système d'infos est capable de faire de la TVA. Est-ce qu'il est multi société.

La pérennité. C'est une question qui revient très souvent. Maintenance. Comment est géré la maintenance. Est-ce que les consultants sont locaux ou pas locaux. C'est un critère de sélection.

- **Combien de réunions faites-vous en moyenne avec un client (post-implémentation) ?**

Il n'y a pas de règle. Zéro règle.

- **D'après vous, comment les entreprises connaissent votre produit ?**

- Internet
- Votre démarchage
- Article de presse
- Publicité
- Bouche à oreille
- (Vous êtes une) référence dans leur métier
- Autres :

Le réseau. Beaucoup de réseau. Le microcosme dans lequel les gens travaillent. Il y a des gens qui sont beaucoup dans l'industrie, dans les sociétés de services. Moi je ne suis pas positionné dans la vrai Supply Chain, je ne sais pas faire. On est vraiment sur des verticaux, sur des process. On est vraiment reconnu dans la finance. Nos consultants sont des gens qui savent parler au métier. Si vous me dites qu'il faut aller dans la chimie on sait pas faire. On peut monter une équipe, aller chercher des gens et les réunir sur un plateau si on veut vraiment travailler. Si le jeu en vaut la chandelle.

C'est beaucoup les « hommes », l'humain. Le monde du conseil est un monde humain.
Il y a des gens qui ne sont pas fait pour le conseil.

Annexe 4 : Retranscription de l'entretien téléphonique avec M. Alain Eternod, Head of sales, Logico SA.

Guide d'entretien ERP : Identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP

Identification de l'entreprise

- **Confirmer si éditeur et/ou intégrateur**

Intégrateur

- **Quels types d'entreprises visez-vous ? (client type)**

Commerces, industries et services.

- **Avez-vous comme clients des entreprises industrielles ? (en CH romande)**

Oui, plus de la moitié de nos références sont dans le domaine de l'industrie au sens large, construction, ils utilisent des modules de production, d'assemblage, de calcul des prix de revient.

- **A partir de quelle « maturité » d'entreprise conseillez-vous à une entreprise d'implémenter votre ERP ?**

Microsoft a deux ERP, dont deux principaux qui sont présentés en Europe, qui sont NAV et AX. En industrie, ce n'est pas forcément la taille de l'entreprise qui compte, vu que c'est des logiciels. En Suisse, on est essentiellement sur un marché de PME, par rapport à des benchmarks américains. L'application Microsoft Dynamics NAV s'adresse à des entreprises, à des PME, je dirais que notre gamme d'entreprise dans la gestion de production se situe entre 50 et 500 collaborateurs. Dans les entreprises de production, vous allez avoir un nombre d'utilisateurs inférieur au nombre de collaborateurs. Dans l'import-export, vous aurez 1 user par collaborateurs. Dans la production le ratio est totalement différent. Généralement les installations vont de 10 à 30 utilisateurs. C'est là qu'on se positionne. Au niveau mondial, la moyenne des utilisateurs par client pour NAV est de 8. Pour des structures de taille moyenne, on est plutôt sur 15 à 30 utilisateurs.

- **De manière générale, lorsqu'un client vous identifie comme étant un éditeur intéressant pour eux, cela s'avère-t-il juste ? (Pouvez-vous concrètement répondre à leurs besoins ?)**

Alors dans les deux sens. C'est-à-dire qu'il y a des processus de démarchages des clients, qui est fait par les vendeurs. Et puis également une partie des leads qui viennent maintenant par différents moyens, biais, par notre site internet. Certains clients tapent simplement Dynamics NAV et ils choisissent les premiers partenaires qui viennent dans la liste. On travaille également avec des sociétés qu'on appelle des apporteurs de lead, c'est des sociétés qui vont faire de la prospection régulière. C'est-à-dire qu'ils vont appeler toutes les sociétés au sens large et ils vont leur poser des questions sur leurs serveurs, sur certaines applications tels que les ERP, s'ils ont des projets en cours, dans quels domaines, quels sont leurs besoins, quelles sont les dates de démarrage possible

de l'application etc. Et là on a également comme source d'informations ces sociétés qui vendent ces informations-là.

Processus « commercial » de promotion de l'ERP

- **Quelles sont les étapes clés entre le premier contact client et la signature de contrat final ?**

Alors il y a une première présentation de la solution bien que ça a énormément changé. La pratique actuelle du marché est que le client cherche une solution bien avant que vous soyez informé qu'ils en recherchent une. Une partie du cycle de vente est complètement « mappé ». Nous, on découvre le client, le client après s'adresse à nous parce que il a fait une sélection de ERP, ensuite une sélection de partenaires possibles alors après c'est par ouïe dire, par « voilà je prends le premier qui sort ». Et quand ils nous contactent à ce moment il a déjà fait une bonne partie du processus de vente par lui-même, en s'informant sur des sites, en allant voir le site internet, voir ce quoi ils sont capables, voir les listes de références. A ce stade, souvent, il a quasiment une meilleure information que ce que moi je vais pouvoir communiquer sur le produit. Il a une très grosse connaissance de l'application. Donc généralement la première étape est une présentation chez le client, pour sonder les compétences, voir si le côté humain ça marche, s'il y a la qualité et la formation des personnes. Suite à ça on a une deuxième phase qui est plus spécifique aux modules qu'ils veulent voir. Ce n'est pas forcément un Proof of concept mais déjà quelques scénarios. Ils nous transmettent une partie des informations, quelques articles, quelques gammes de nomenclature et ils nous demandent de faire une présentation plus détaillée sur des articles qui leur donnent une bonne information, qui les représentent, sur lesquels ça leur dit quelque chose. C'est un peu la phase déterminante. Ils sélectionnent un certain nombre de solutions, après ils font une short list, et avec les derniers ils vont faire encore des workshops et des présentations plus détaillées et suite à ça il y a une présentation finale où l'on passe à travers des aspects commerciaux donc pricing, prise en charge, le projet, planning etc. Après on arrive dans une phase un peu mixte, un peu entre deux, chez nous on l'appelle phase de diagnostic. C'est une phase encore considérée dans l'avant-ventes, dans notre méthodologie de mise en place on a plusieurs phases, méthodologie de projet, et la première phase est encore une phase de diagnostic avant-ventes, qui nous permet de cadrer précisément le budget et de valider et adapter le budget final. S'ils sont assez convaincus de la solution, qu'ils souhaitent aller plus loin. La phase de diagnostic chez nous est une phase « vendue », ça les engage également de leur côté et nous permet de savoir s'ils veulent déjà aller plus loin avec l'application. Ça permet de voir l'intérêt vrai du client. Ça arrive souvent qu'ils sont juste dans une phase d'évaluation et que le projet va être lancé dans une année. Ils veulent juste une présentation dans les grandes lignes de la solution. Pour une phase suivante, ça serait bien de démarrer avec une phase de diagnostic qui permettrait d'établir un budget qui soit correcte. Cette phase est très rapide, ça ne consiste pas à analyser en détail l'entreprise mais d'avoir une approche par processus, faire une gap analyse entre ce que propose le logiciel en standard et ce que souhaite avoir l'entreprise et on va détecter les écarts. Et là les écarts sont soit comblés par des logiciels complémentaires, des modules complémentaires, ou par ce qu'on appelle des add-on, des logiciels qui sont intégrés dans l'application ou si c'est nécessaire nous allons procéder à des adaptations ou des personnalisations de l'application. Ça va être chiffré, présenté tel quel et la base du budget du projet. Dynamics NAV que nous avons et sommes certifiés chez Microsoft, on a accès au code source ce qui nous permet d'accéder directement aux modifications. On a développé

des solutions verticales adressées à certains types de métier et ensuite on a développé chez logico un logiciel qui est spécialement adapté pour tout le commerce et la distribution, pour tout ce qui est le pétrole et les huiles végétales, pour typiquement les vendeurs de mazout. Ils ont un business qui est tellement spécifique et une pratique métier qui est tellement particulière qu'un ERP standard ne peut pas couvrir. Donc on a développé dans l'application des modules complémentaires.

- **Conseillez-vous vos « clients » une certaine « marche à suivre » dans le processus de sélection (actif) ? Ou répondez-vous seulement à leurs demandes (passif) ?**

Oui.

- **Si oui, quelle est-elle ?**

Il s'agit essentiellement de la phase de diagnostic, comme expliqué précédemment.

- **Avez-vous connaissance de bonnes pratiques récurrentes/communes à plusieurs entreprises ?**

Pas particulièrement.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour l'élaboration d'un cahier des charges en termes de :**
 - Processus
 - Fonctionnalités
 - Appel d'offres

On a tous les cas de figures. On a des cahiers des charges qui ont été fait par des sociétés de service qui sont ultra complets, même trop complets, après c'est aussi un business model. Souvent on arrive dans ce genre de projet avec des piles de documents à lire et qui ne vont faire que résumer ce qui est déjà en standard dans l'application. Ce qui nous intéresse nous c'est justement ce qui n'est pas standard dans l'application, parce que réexpliquer la base comme prendre un produit et le transformer en une commande. Voilà tout ERP est capable de le faire. Donc souvent on a un petit peu cette problématique. Ce qu'on souhaite plutôt de la part du client c'est une liste un peu plus exhaustive de leurs besoins. Des fois exprimées par leur manière, on détecte plus facilement des choses lorsque c'est exprimé par des collaborateurs internes aux entreprises. On a pas mal de clients qui n'ont pas de cahier des charges en tant que tel mais une simple liste en disant il nous faut tant d'utilisateurs à la finance, à la production, etc. De nouveau, le marché des PME est un marché de renouvellement d'ERP, ils sont souvent au 2^{ème} voir 3^{ème} système donc ils ont déjà fait x fois l'exercice donc ils savent comment s'utilise un ERP et ils vont plutôt voir le besoin final. La volonté de base de chaque client est « on veut rester sur le standard ». C'est la volonté actuelle. On est dans une phase où on cherche à garder l'ERP le plus standard possible pour nous permettre d'évoluer aussi plus facilement possible et plutôt l'utiliser comme plateforme d'intégration. C'est-à-dire que dès que j'ai des choses un peu particulières pour mon domaine ou métier, on peut peut-être chercher une autre solution qui va être interfacée avec l'ERP.

- **Quelles sont pour vous les meilleures pratiques pour les critères de sélection ?**
 - Quels critères ? / quels poids ?

Pour la mise en place, une étude comparative montre que les critères de sélection après 6 mois changent. Ce qui est intéressant, c'est que le prix sort dans les deux premiers, 6 mois après, 1 année après, c'était le partenaire d'implémentation qui sortait en premier. La durée de vie en moyenne d'un ERP en Suisse est de 11 ans. Vous pouvez imaginer que l'on trouve des prospects avec des solutions qui tournent depuis une vingtaine d'année. Lorsque vous acquérez une ERP, qui est une décision stratégique, vous ne le changez pas tous les 5 ans ou 6 ans. Les vendeurs doivent s'engager à long terme. Il y a donc deux points qui sont essentiels : c'est la pérennité de l'éditeur et une fois qu'ils ont un peu gobé le prix et qu'ils savent qu'ils doivent mettre un certain montant pour avoir de la qualité. La qualité du partenaire qui va faire l'implémentation, c'est-à-dire les compétences, les références qu'il a, les compétences des collaborateurs, l'expérience acquise sur d'autres projets similaires. C'est ça qui amène vraiment la valeur ajoutée à la décision.

Nous proposons des visites de références à nos clients. C'est assez classique que ce soit par exemple par téléphone ou sur notre site il y a pas mal de cas qui sont présentés, des fois ça suffit pour le client, il y a énormément le bouche à oreille et des fois c'est par simple coup de téléphone lorsqu'ils veulent juste valider une information. Mais il y en a aussi clairement qui veulent faire une visite parmi nos clients. Mais après c'est toujours la grosse difficulté, parce que parmi nos 250 clients, chacun nous demande si on a une référence qui soit exactement commune. En Suisse quasiment toute les PME sont différentes les unes des autres.

- **Avant les entretiens avec vos clients, recevez-vous en avance des documents afin de vous préparer au mieux ?**

Ça fait partie du cahier des charges, généralement le premier chapitre il y a toujours une explication. C'est ce que vous retrouvez sur les sites des entreprises, ils vont dire ce qu'ils font exactement. Il y a eu des cas où on était invité chez le client avec une présentation formelle, une visite guidée etc. ça c'était pour des projets plus importants. C'était intéressant parce qu'on était 4-5 partenaires différents invités en même temps. Après on a aussi comme base d'information certaine normalisation ISO parce qu'ils ont documentés leurs processus. Pas forcément dans le cahier des charges, vous allez le recevoir un peu après. Ça va être un support pour pouvoir aller plus rapidement sur les points qui nous intéressent. Autrement c'est un peu des généralités qu'on reçoit.

- **Quelles sont en général les questions « types » de vos clients ?**

De plus en plus sur le choix de mode de licence. En version cloud ou en version perpétuelle. C'est quelque chose qui ne m'a pas forcément surpris parce qu'on est quand même un peu bassiné par Microsoft parce que le cloud est de plus en plus d'actualité dans les PME suisses, surtout depuis une année. Autrement c'est surtout par rapport à l'évolution, le versionning, est-ce que je dois changer de version chaque année, combien ça me coûte pour évoluer, etc. C'est un petit peu sur les coûts, la maintenance de l'application. C'est la grosse difficulté dans les sociétés de production parce que elles ont de la peine de voir l'ERP comme un outil, elles le voient encore comme des coûts. Elles sont prêtes à dépenser des millions pour une machine pour économiser sur des

pièces, mais savoir les coûts exacts de la pièce ou savoir si elles sont encore en bénéfice ça non. Des fois c'est plus compliqué de leur faire comprendre. La politique de mise à jour est comme un outil, il doit être affuté. C'est pareil pour un ERP. Il doit être assez régulièrement optimisé, et reformé les collaborateurs dessus. C'est largement sous-estimé dans les PME, très peu pratiqué. Ils font des cours de refresh sur les différentes machines mais pas sur les ERP. Il y a des gros gains de productivité qui peuvent être atteints.

- **Combien de réunions faites-vous en moyenne avec un client (post-implémentation) ?**

Plusieurs fois, en fonction de la formalité des entretiens. Certains sont plus formels que d'autres. Je dirai en moyenne 3 ou 4 fois. Physiquement, on se voit environ 4 fois. Une première fois pour une première démonstration, une deuxième fois pour valider certains points, une troisième fois pour présenter les chiffres et la quatrième fois pour la signature effective du contrat. Cela peut être étalé sur 6 mois – une année. Le cycle de vente dès l'intérêt pour un produit jusqu'à la signature d'un contrat est de 6 mois (une bonne moyenne), souvent un peu plus et quelques cas la décision est prise en moins de trois mois mais c'est vraiment exceptionnel.

- D'après vous, comment les entreprises connaissent votre produit ?
 - Internet
 - Votre démarchage
 - Article de presse
 - Publicité
 - Bouche à oreille
 - (Vous êtes une) référence dans leur métier
 - Autres :

Essentiellement via Internet (recherche Google).

Annexe 5 : Retranscription de l'entretien avec M. Jean-Pierre Jost, directeur opérationnel, Remarq SA

Guide d'entretien d'entreprises industrielles : Identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP

Identification de l'entreprise

- **Pour quelle raison avez-vous décidé d'utiliser/changer d'ERP ?**

On avait un ERP qui était vieux de 15 ans. Et l'éditeur de cet ERP, qui avait été tagué il y a 15 ans, n'a pas évolué parce que il a été racheté par Sage. Et au fait ils ont fait un peu mourir l'ERP. Parce que c'était un concurrent dans leur gamme de produits. Donc le produit qu'on a eu n'a pas forcément évolué depuis 10-15 ans. Il est totalement obsolète aujourd'hui. Au niveau surtout Business Intelligence et au niveau reporting. Il nous permet de travailler tous les jours mais pas d'aller plus loin.

Processus « commercial » de promotion de l'ERP

- **Avez-vous élaboré un cahier des charges pour déterminer votre besoin exact en ERP ?**

Oui.

- **Si oui, quel a été votre processus ? (Votre démarche d'élaboration)**

Le cahier des charges c'était relativement simple. La première fois j'avais fait un cahier des charges de 80 pages. Je m'étais aidé du fournisseur de logiciel pour faire le cahier des charges. Mais cette fois on a fait un petit peu différemment. On a travaillé avec un expert. On a chassé un serial cahier des charges rédacteur. Donc j'ai tagué une personne qui est venu, qui connaissait un peu l'ambiance de l'entreprise et qui nous a rédigé un cahier des charges d'une vingtaine de page.

- **Quels éléments y avez-vous fait figurer et pourquoi ? (Cahier des charges)**

On est resté assez minimalistes. 80 pages aujourd'hui c'est complètement obsolète. Ou alors vous passez dans la gamme étatique et vous faites 300 pages où tout est callé et dès que quelque chose pète plus rien ne va. Ou alors vous restez sur un cahier des charges relativement simple mais assez consistant pour que les gens derrière puissent travailler. Le but aussi c'est finalement de chercher des solutions chez l'éditeur. C'est un petit peu le but aussi. Et à nous le plus possible de s'adapter à l'éditeur. On veut rester sur les standards de l'éditeur. Pour bénéficier des mises à jour et d'une vie à long terme du produit. Alors on a tout analysé parce qu'on cherchait un ERP totalement vertical. Donc ça veut dire qu'on ne voulait pas un ERP avec 45 modules qui marche à droite à gauche, que quand vous faites une facture il faut exporter depuis un module, importer sur un autre module etc. Donc on a fait un cahier des charges de cette ordre-là, avec le marketing, toute la partie CRM, qu'il soit totalement intégré. Que le BI et le reporting soient intégrés. Toute la partie production avec dans la production un mini module MRP, ça veut dire manufacturing. Tout ça avec de la facturation, un petit espace pour les clients pour qu'ils puissent avoir leur petit jardin sur leur système, qu'ils voient leurs encours, où ils en sont, un devis online, changement d'adresse de livraison, changement

d'adresse de facturation, etc. Une interaction avec le client pour être un peu plus moderne qu'aujourd'hui, et lui donner un peu plus de visibilité. C'est créer un petit espace où le client est maître.

- **Afin de déterminer l'ERP à utiliser, avez-vous mis en place des critères spécifiques de sélection ?**
- **Si oui, quels étaient-ils et pourquoi ?**

Finalement on a fait une soumission à 6 ou 7 éditeurs. On s'est aidés avec la personne qui nous a fait la rédaction. On a fait de l'analyse à deux. On a fait un tableau avec les coûts, avec chaque ERP, chaque ERP était noté. Ils étaient tous dans la même grille Excel (tableau). Il y avait les points positifs, les points négatifs. Donc sur ces 6-7 éditeurs, on a retenu un éditeur avec deux intégrateurs. Parce que finalement on s'est rendu compte qu'il y avait qu'un ERP qui correspondait à tous nos besoins et qui fonctionnait au niveau de tout. C'est le seul ERP qui évolue dans le temps.

On a fait un short list, on les a fait venir une première fois pour qu'ils se présentent. Ça c'était quand ils étaient tous dans la boucle. On a fait une analyse, on a eu je pense trois heures pour analyser toutes les offres, faire un tableau et faire nos petits reporting. Il a shooté tous les gens qui avaient des ERP qui étaient construits avec plusieurs petits modules. C'est quelque chose qu'on n'aime pas. Vu qu'il n'y avait qu'un éditeur, on s'est dit qu'on allait prendre quelques intégrateurs. On les a revus ici, une fois. La première fois dans le groupe des 7 et on les a fait revenir une fois en short list, on a fait une petite compétition avec quatre ou cinq points clés. Avec ce petit challenge ça nous a permis de faire le tri.

- **Leur avez-vous donné une importance (poids) particulière ?**

C'est un challenge, avec quatre points. Il devait venir avec des solutions pour les quatre points. Il y en a un qui a répondu un deux trois quatre. Un autre est arrivé et a répondu deux, quatre et qui est venu ici dire le reste. Ça permet aussi de voir la structure que la personne a, la relation qu'on peut avoir. Et déterminer un petit peu la réactivité, voir jusqu'où ils étaient prêts à aller.

- **Auriez-vous un conseil à donner à une entreprise voulant choisir une ERP ?**

Si la personne a du temps et qu'elle maîtrise parfaitement le sujet, elle le fait elle-même. Mais je pense que c'est de bien s'entourer. Avec la bonne personne. Et ça je pense que c'est le plus compliqué. C'est de trouver une personne qui puisse soutenir, sans prendre forcément la main complète sur le projet. Moi je dirais ne pas travailler avec un intégrateur pour la création d'un cahier des charges. Parce que après il y a forcément un rapport un petit peu biaisé. Il faut garder sa liberté et vraiment bien taguer les produits ERP dédiés ou pas dédiés à notre métier. Il y a des produits qui existent tout prêt.

Annexe 6 : Retranscription de l'entretien avec M. Nicolas Curty, directeur, AFManagement SA

Guide d'entretien d'entreprises industrielles : Identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP

Identification de l'entreprise

- **Depuis combien de temps votre ERP est-il implanté ? (Confirmer si ProConcept)**

Il s'agit de ProConcept. Nous l'avons depuis 10 ans cette année.

- **Pour quelle raison avez-vous décidé d'utiliser/changer d'ERP ?**

On avait un ERP avant, qui s'appelait Oasis. La raison principale de son changement est la croissance de l'entreprise qui a été importante et due à une diversification des activités. On faisait des rouages d'horlogerie et on a commencé avec des machines, des commandes numériques et l'ERP qu'on avait avant n'était plus adapté à nos besoins. Il était trop petit et principalement orienté vers le commerce. Il nous fallait quelque chose plus tourné vers l'industriel.

- **Quelles sont les modules/fonctionnalités utilisés ?**

La finance, les ressources humaines / salaires, on utilise la logistique, l'industrie et le CRM. Par rapport à l'ancien, au niveau industriel et logistique il y a beaucoup plus de possibilités et beaucoup plus ouvert. Pour la partie salaire par exemple ça reste très cadré puisque c'est la législation qui nous impose une manière de faire.

Processus « commercial » de promotion de l'ERP

- **Avez-vous élaboré un cahier des charges pour déterminer votre besoin exact en ERP ?**

Oui.

- **Si oui, quel a été votre processus ? (Votre démarche d'élaboration) / phases clés**

On a fait une analyse interne. On cherchait vraiment quelqu'un qui comprenne notre métier parce que à l'époque, le fournisseur de l'ERP était à Lausanne et quand on parlait de décolletage et de fabrication de machine il ne comprenait pas de quoi on parlait. Le consultant est parfois presque un collaborateur de l'entreprise, donc il doit vraiment bien comprendre ce qu'on fait et quelles sont les tenants et aboutissants sinon il va peut-être développer des choses qui ne sont pas adaptées. C'était un des critères principaux dans le cahier des charges.

On a fait un cahier des charges mais on n'a pas fait non plus un cahier des charges de 50 pages. On s'est contenté de quelques lignes directrices dans un premier temps et on

a travaillé sur cette base. Il avait trois pages à peu près. Ensuite il y a eu plusieurs discussions qui ont amené à avoir quelque chose de plus détaillé.

C'est les directeurs et les cadres qui étaient directement concernés par la mise en place de l'ERP qui ont participé au projet.

- **Quels éléments y avez-vous fait figurer et pourquoi ? (Cahier des charges)**

En quelques mots clés les éléments principaux c'est la proximité, la connaissance du métier et puis un des points importants était la capacité de faire évoluer le logiciel et ne pas se retrouver dans quelque chose de rigide. On a travaillé sur cette base-là.

- **Afin de déterminer l'ERP à utiliser, avez-vous mis en place des critères spécifiques de sélection ?**

Oui.

- **Si oui, quels étaient-ils et pourquoi ?**

Oui la proximité, on voulait quelqu'un en Suisse.

- **Leur avez-vous donné une importance (poids) particulière ?**

Pas particulièrement.

- **Comment êtes-vous entré en contact avec Solvaxis ?**

On avait connaissance du produit car il y a d'autres entreprises qui font la même chose que nous qui l'utilisent déjà et que par le bouche à oreille on a eu de échos positifs et ça nous a permis de rentrer en relation. On les a rencontrés entre 5 et 8 discussions entre les démos, questions supplémentaires et les négociations.

- **Avez-vous benchmarké votre secteur d'activité ? / mis en concurrence plusieurs éditeurs ?**

C'était un peu particulier, on a très rapidement décidé de travailler avec ProConcept. Il remplissait les trois critères et après on a fait une négociation commerciale pour qu'on reste dans notre budget initial. On n'a pas fait d'analyse très poussée sur d'autres produits pour la raison que lorsque l'on commence ce genre de démarche on en a pour heures et journées et on ne pouvait pas se permettre de mobiliser des équipes ad aeternam pour faire ça. On a choisi ProConcept et étant donné qu'au niveau financier ça jouait on est parti là-dessus.

- **Sur quels éléments se sont basés les démonstrations de Solvaxis ?**

On les a focalisés sur nos besoins, on fait ça, comment est-ce que ça fonctionne dans votre logiciel et ils nous ont montré. On a eu deux démonstrations, pratiquement d'une journée chacune, donc c'était des démonstrations assez poussées.

- **Êtes-vous resté sur les standards de l'ERP ou avez-vous fait de nombreuses modifications ?**

On a fait passablement de modification pendant les 3-4 premières années. Si vous avez trop d'individualisation lorsque vous avez des mises à jour et des problèmes de stabilité

mais là ça va encore, on ne peut pas dire que nous avons eu d'énormes problèmes. Il faut être attentif à cela.

Il y a eu deux phases. Au début nous avons essayé d'adapter le produit à notre manière de travailler, ce qui était des fois bien et des fois moins bien mais avec le temps nous avons essayé de nous adapter aux spécifications du produit et pas toujours le modifier pour limiter les coûts et des fois c'est pas plus mal parce qu'un produit comme ça a déjà des processus qui ont déjà été prouvé dans différents entreprises du même secteur et qui apporte une plus-value dans la manière de fonctionner. Des fois on dit qu'on travaille comme le logiciel travaille.

- **Auriez-vous un conseil à donner à une entreprise voulant choisir une ERP ?**

Démarche, conseil, technique, etc.

Ce qu'on changerait ça serait le pilotage du budget et des objectifs. Parce que lorsque vous lancez un projet comme ça ce qu'il se passe c'est qu'il y a tout d'un coup plein de gens de l'entreprise qui ont plein de demandes différentes, plus ou moins pertinentes et si l'on ne cadre pas bien les choses ça peut vite partir dans des développements qui sont longs et coûteux et pas forcément utiles et que l'on regrette après coup. Avant de valider une demande qui sort du standard. Si vous voulez tenir votre budget il faut vous tenir au standard et si vous en sortez il faut bien savoir ce que vous voulez et chaque jour supplémentaire coûte cher et n'est pas forcément utile. Le processus de demande doit être très cadré et justifié arguments à l'appui parce que sinon vous avez des choses qui ne servent à rien à la fin. C'est vraiment quelque chose qu'on modifierait parce que tous les mois vous avez des demandes à cause de l'évolution de l'entreprise et c'est quelque chose qui a beaucoup changé chez nous. C'est la direction qui doit absolument valider ou non les demandes. Elle doit réellement s'impliquer car l'informatique touche vraiment à l'organisation de l'entreprise et on ne peut pas tout simplement déléguer. C'est important de s'impliquer là-dedans.

Annexe 7 : Matrice de synthèse des résultats

MATRICE DE SYNTHESE DES RESULTATS				
Cahier des charges (cdc)		Critères de sélection		
Qui?			Mots clés	Mots clés
Editeurs ERP				
Solvaxis SA				
Processus	Faire appel à des étudiants (travaux de bachelor etc.)	Etudiants	Fonctionnalité du produit	Fonctionnalité
	Recours à des externes	Externe	Répond aux attentes	Fonctionnalité
	Embaucher des gens spécifiquement pour le projet	Embauche	Parfois le look	Ergonomie
	Directement à l'éditeur	Editeur	Ergonomie (plus large que le look)	Ergonomie
	Détacher une personne interne	Interne	Prix	Prix
	Faire un scénario (pas de cdc)	Scénario	<i>Dépend de qui choisi (différence entre utilisateur et direction)</i>	
Fonctionnalités	Focalisation points durs	Points stratégiques		
	Comptabilité toujours pareille, ne pas focaliser là-dessus	Non différenciel		
Appel d'offres	Non publique	Non publique		
	Cibler ~3 acteurs (éditeurs/intégrateurs) dans la gamme de prix/service	Short list		
	Réduire à 2 acteurs pour négociations (short list)	Short list		
Oracle software (Schweiz) GmbH				
Processus	Request for proposal (rfp)	RFP	<i>Finance : critères traditionnels -> pas un critère</i>	
Fonctionnalités	Process ou discret ?	Architecture ERP	Architecture : on premis ou cloud	Architecture
	Le détail de la partie "costing" (degré de précision)	Détail ERP	Relation avec l'éditeur/intégrateur : déjà travaillé avec ?	Relations humaines
	Pareil que le secteur	Référence métier	Large couverture de demande	Couverture
	Finance : ça n'a pas évolué, on fait "tous pareil"	Non différenciel	Prix : licence et implémentation	Prix
Appel d'offres	Pareil que le secteur	Référence métier	Développement futur	Evolution
	Relation avec l'éditeur/intégrateur : déjà travaillé avec ?	Habitude produit		
	3 à 4 éditeurs / intégrateurs (short list)	Short list		
Intégrateurs ERP				
Logico SA				
Processus	Appel à des sociétés de services (CdC très complets)	Externe	Prix	Prix
	Participation des collaborateurs internes (meilleure perception)	Interne	Partenaire d'implémentation	Relations humaines
	Liste exhaustive des besoins	Succint	Pérennité de l'éditeur/intégrateur	Pérennité
	Avoir une approche processus	Approche processus	Compétence/références/expériences de partenaires	Compétences partenaires
	Présentation de l'entreprise	Présentation	Mode de licence	Prix
Fonctionnalités	Solution verticale	Approche processus	Visite de références	Visite de références
	Rester sur le standard	Standard	Evolution / versionning	Evolution
	Normalisation (ISO) - pas systématique	ISO	Maintenance (coûts)	Maintenance
Appel d'offres	Cloud vs perpétuelle	Architecture		
	Pareil que le secteur	Référence métier		
	Réduire à une short list	Short list		

Identification des meilleures pratiques dans l'élaboration des cahiers des charges et des critères de sélection en vue du choix d'un ERP dans les entreprises industrielles de Suisse romande.
RIAT David

MATRICE DE SYNTHÈSE DES RESULTATS				
Qui?	Cahier des charges (cdc)		Critères de sélection	
		Mots clés		Mots clés
Swissgenia SA				
Processus	CdC fais par l'intégrateur	Editeur	ERP phare	Référence métier
	Approche "processus"	Approche processus	Capacité à évoluer	Evolution
Fonctionnalités	Identifier processus stratégiques	Points stratégiques	Technologie	Architecture
	Aller vers la personne qui à le processus en tête --> formaliser	Interne	Pérennité	Pérennité
	Architecture technologique	Architecture	<i>Critères dépendent de qui on est :</i>	
	Utilisation des standards	Standard	Utilisateur : ergonomie + look at feel	Ergonomie
	"Effort" prêts à concéder (Effort/résultat) // investissement	Budget	Décideurs métier : efficacité + process	Utilisateur
	Quel besoin en partage d'information	Détail ERP	IT : technologie	Utilisateur
	Thèmes : processus / technologique / économique	Thèmes	DG : ROI	Utilisateur
	Niveau de maturité	Maturité	Traitement de l'info	Fonctionnalité
	Flux de travail et ou on veut aller	Approche processus	Respect de normes	Fonctionnalité
	Comptabilité + logistique : ils le font tous bien	Non différenciel	Maintenance	Maintenance
Appel d'offres	Benchmarker	Référence métier	Consultants locaux ?	Proximité
	Pas de formes particulières	Aucune forme	Visite références	Visite de références
	Très bien informé	Information	Relation "humaines" avec le partenaire	Relations humaines
	Short list	Short list	<i>Fonctionnalités de bases (fin, compta) : pas un critère</i>	
Entreprises				
Affolter Group (AFManagement SA)				
Processus	Analyse interne	Interne	Proximité géographique et en Suisse	Proximité
	Très succinct	Succinct	Compréhension du métier	Compétence partenaire
Fonctionnalités	Modules logistique et production mis en avant	Thèmes	Capacité d'adaptation / évolution	Evolution
	Capacité de s'adapter / non rigide	Evolution		
Appel d'offres	Utiliser l'ERP le plus courant dans leur secteur d'activité	Référence métier		
	<i>Choix de l'ERP quasi-instatanné</i>			
Remarq SA				
Processus	Travail avec un spécialiste de la réalisation de cahier des charges	Externe	Capacité d'évolution	Evolution
	Approche processus	Approche processus	Pérennité	Pérennité
Fonctionnalités	Complet mais minimaliste (laisser de la place au changement)	Succinct	Motivation de l'intégrateur / côté humain	Relations humaines
	Rester sur les standards éditeurs	Standard	Correspondance aux besoins du cahier des charges	Fonctionnalité
	ERP verticale (pas d'approche par module)	Approche processus		
	CRM	Thèmes		
Appel d'offres	BI et reporting intégré	Thèmes		
	Soumissions à 6-7 éditeurs	Big list		
	Short list	Short list		
	Tableaux des critères (qui correspond aux "titres" du cahier des charges) / sans pondération	Critères		
	Comparaison éditeur et intégrateur pour un même erp	Editeur et intégrateur		
	Challenge sur 4 points clés non répondus auparavant dans le cahier des charges	Challenge		
	Rencontrer les chefs de projets	Relations humains		

Annexe 8 : Fiche de bonnes pratiques

Afin de garder le format tel que la fiche peut être présentée aux personnes souhaitant l'utiliser, le document commence à la page suivante.

FICHE DE BONNES PRATIQUES

Elaboration d'un cahier des charges et de critères de sélection en vue du choix d'un ERP.

Réalisée par David Riat, étudiant en économie d'entreprise à la Haute école de gestion de Genève, dans le cadre de son travail de Bachelor of Science HES-SO. Août 2016.

- **VUE D'ENSEMBLE**

- **OBJECTIF**

Cette fiche a pour but d'aider les entreprises désirant implémenter un ERP (EntERPrise Resource Planning / Progiciel de Gestion Intégré) dans sa démarche de création d'un cahier des charges et d'élaboration de critères de sélection.

- **PUBLIC CIBLE ET DÉLIMITATION**

Ce document s'adresse aux entreprises industrielles (classification NOGA 2008 : C – Industrie manufacturière) qui ont leur siège en Suisse romande. Les PME sont plus particulièrement visées pour la raison que seules ces dernières constituaient l'échantillon d'analyse.

- **CONTEXTE**

Depuis 2015, et l'abandon du taux plancher entre l'euro et le franc suisse, l'industrie helvète fait face à une crise qu'elle se doit de surmonter. En effet, la baisse des prix de ventes pour rester compétitive sur le marché européen a été une des mesures principales pour lutter contre le franc fort⁴. Ainsi, d'autres axes de développement doivent être mis en place. L'un d'eux est l'optimisation opérationnelle. Afin d'améliorer les processus de l'entreprise, la mise en place d'un ERP peut être un moyen efficace de remettre au goût du jour les pratiques internes.

- **MÉTHODOLOGIE**

Les bonnes pratiques exposées dans cette fiche proviennent d'une étude réalisée en deux parties. La première repose sur l'échantillon de 23 entreprises industrielles ayant répondu à un questionnaire qualitatif en ligne. La seconde se base sur des interviews semi-directifs réalisées auprès d'éditeurs, d'intégrateurs et d'entreprises ayant effectuées une implémentation d'ERP.

⁴ Source : DELOITTE et BAKBASEL, 2015. Opportunités de croissance : Stratégies pour les entreprises industrielles suisses. *Deloitte.com*. Novembre 2015.

• PROPOSITION DE BONNES PRATIQUES

• CAHIER DES CHARGES

Livrable	Description
Cahier des charges	<p>Document résumant les processus stratégiques et les tâches à optimiser de l'entreprise. Il permettra de cibler au mieux les besoins réels en ERP.</p> <p>La forme importe peu. Le document doit être synthétique afin de laisser un espace d'adaptation entre les processus et l'ERP sélectionné.</p>

• Processus

• *Equipe de projet interne*

Entreprise de **moins** de 100 collaborateurs EPT : la direction seule suffit à la sélection de l'ERP.

Entreprise de **plus** de 100 collaborateurs EPT : Un groupe de projet interne peut être monté pour la sélection de l'ERP. Il est en généralement composé d'un :

- Directeur général ;
- Directeur informatique ;
- Responsable de production ;
- Responsable administratif et financier.

• *Approche par processus*

Favoriser une approche par processus métier pour identifier les points stratégiques de l'entreprise. L'ERP doit pouvoir répondre aux activités mentionnées dans ces processus.

• Fonctionnalités

• *Modules majoritairement utilisés*

Industrie horlogère	Industrie des machines, des équipements électriques et des métaux	Autres industries
<ul style="list-style-type: none">• Ventes• Finances• Achats• Gestion des stocks• Production	<ul style="list-style-type: none">• Achats• Production• Ventes• Gestion des stocks	<ul style="list-style-type: none">• Ventes• Achats• Production

Attention : il n'est pas nécessaire de se focaliser sur les modules financiers et logistiques. En effet, ces modules sont tous très bien développés dans les ERP et ne sont pas des axes de discrimination entre les différents produits en concurrence. Il est

également préférable d'implémenter une solution dite « verticale⁵ » plutôt que de multiplier les modules greffés à l'ERP. L'utilisation finale sera plus simple et dynamique.

- *Utilisation des standards*

L'utilisation des standards est fortement conseillée. Outre la réduction des coûts d'adaptations, il garantit des processus basés sur de bonnes pratiques. Il faudra toutefois apporter des modifications aux processus clés de l'entreprise pour que la solution standard garde ses particularités.

- *Référence métier*

L'ERP phare de votre secteur d'activité est également sûrement le bon pour votre entreprise. Avant de multiplier les recherches, regardez ce qu'il se fait autour de vous. Utiliser le logiciel phare vous garantit un partenaire qui connaît votre métier et vos besoins. De plus, en cas de rachat ou de fusion, posséder le même ERP favorise une meilleure et plus rapide intégration d'échange d'information entre les sociétés. Attention toutefois à ne pas se précipiter. Faire un tour d'horizon et comparer 2-3 produits différents vous assure de faire le bon choix.

- **Appel d'offres**

- *L'information*

L'information est disponible partout grâce à internet notamment. Mais il ne faut pas hésiter à en parler autour de soi et s'adresser aux autres acteurs de son domaine d'activité, pour voir ce qu'il se fait en termes d'utilisation d'ERP.

- *La short list*

Sélectionner 1 à 3 éditeurs et/ou intégrateurs suffit. Soyez exigeants dans vos critères pour vous assurer de vous adresser aux bonnes personnes. Une liste trop grande d'éditeurs/intégrateurs impliquera une perte de temps et d'énergie.

- **CRITÈRES DE SÉLECTION**

Livrable	Description
Liste des critères de sélection avec pondération	Cette liste de critères permettra d'évaluer au mieux les différents ERP. Ils vous aideront à identifier le produit répondant aux mieux à vos besoins. L'intégrer au cahier des charges et la présenter aux éditeurs/intégrateurs permet de concentrer la présentation sur ces points d'intérêts.

⁵ « Les solutions verticales fonctionnent par métier. Ces ERP répondent parfaitement aux problématiques métiers complexes ou particulières, mais ne répondent pas nécessairement bien sur l'ensemble de la couverture fonctionnelle demandée. »
Source : LALOUETTE, Colin, 2016. Vous faut-il un ERP vertical, horizontal, transversal... ? www.appvizer.fr/magazine/ [en ligne] 8 juin 2016 [Consulté le 9 août 2016].

- **Méthode**

La méthode la plus utilisée est une liste de critères pondérée selon son importance. Ci-dessous un exemple de tableau de critères :

Critères	Pondération (X/1)	Note (X/6)	Total (pondération*note)	Commentaire
Maintenance	0.3	5	1.5	Pas de commentaires
Prix	1	3	3	Prix supérieure à la moyenne

- **Critères**

Il est nécessaire d'être conscient que les critères de sélection varient en fonction du poste de la personne qui les évaluent. Il fait alors sens de pondérer les critères comme l'exemple ci-dessus. Le tableau ci-dessous propose des critères de sélection qui sont fréquemment utilisés :

Critères de sélection	Commentaires
Ergonomie	L'utilisateur final de l'ERP sera sensible à ce critère. Si l'outil est intuitif et facile d'utilisation il permettra de gagner en efficacité.
Architecture/technologie	Ce critère est essentiel pour le département informatique. Le choix d'implémenter un produit Cloud ou on-premise doit correspondre à la philosophie technologique de votre entreprise.
Relation avec le partenaire	Un ERP est un engagement à long terme avec un partenaire. Assurez-vous que de la bonne entente entre les différents acteurs de votre projet.
Pérennité	La pérennité de l'intégrateur et du produit sont essentiels à une utilisation de longue durée. Vous devez pouvoir compter sur votre outil pour de nombreuses années.
Evolution	Les axes de développement de l'ERP doivent suivre votre stratégie d'entreprise à long terme et correspondre à vos besoins futurs.
Maintenance	Les prestations de maintenance qui vous sont proposées doivent correspondre à vos attentes en termes de coûts et délai d'intervention en fonction de la gravité de la panne.
Prix	Le prix des prestations (licences, implémentation, maintenance) entre-t-il dans votre enveloppe budgétaire ? Il doit correspondre à l'effort que vous êtes prêt à mettre dans ce projet, tant au moment de l'investissement initial que par les frais fixes que cela engendrera.

Correspondance aux besoins	L'ERP répond-t-il réellement à vos besoins les plus stratégiques ?
Modules proposés	Les modules proposés doivent être essentiels. Mieux vaut commencer avec peu et les développer par la suite que d'avoir dès le début beaucoup de modules.
Performance	La performance du produit doit correspondre à vos besoins. Jusqu'à quel niveau d'information vous informera-t-il ?
Référence métier	L'ERP est-il une référence dans votre secteur d'activité ? Un produit très fréquemment utilisé dans votre domaine ne l'est pas par hasard. Il est source de bonnes pratiques. S'il est méconnu, est-il vraiment adapté pour votre entreprise ?

• RÉSULTATS ATTENDUS

L'utilisation de cette fiche de bonnes pratiques devrait vous permettre d'obtenir les résultats suivants :

- Simplification de la démarche de sélection ;
- Accélération du processus de sélection ;
- Satisfaction finale du choix de l'ERP/ PGI élevée ;
- Plus grande facilité d'accès aux ERP.

Les retombés financières ne sont pas déterminables dans cette fiche. Elles correspondront aux optimisations faites et à l'effort investi par l'entreprise.

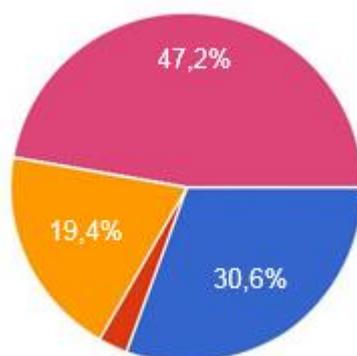
Annexe 9 : Données reçues du questionnaire en ligne

L'annexe 8 débute à la page suivante. Les données sont brutes. Elles englobent donc les données qui seront par la suite retraitées

36 réponses

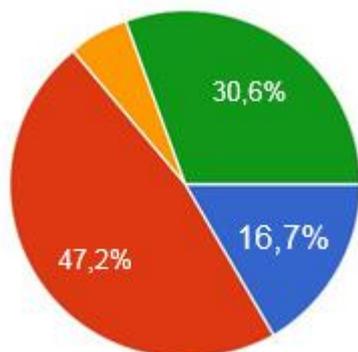
Résumé

Dans quelle industrie votre entreprise est-elle présente ?



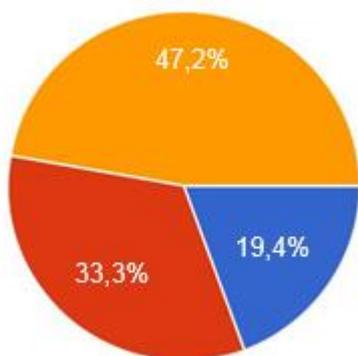
Horlogère	11	30.6 %
Pharmaceutique / Chimique	1	2.8 %
Machines, équipements électriques et des métaux (MEM)	7	19.4 %
Automobile	0	0 %
Textile	0	0 %
Boissons	0	0 %
Autre	17	47.2 %

Combien d'employés équivalent plein temps (EPT) travaillent dans votre entreprise ?



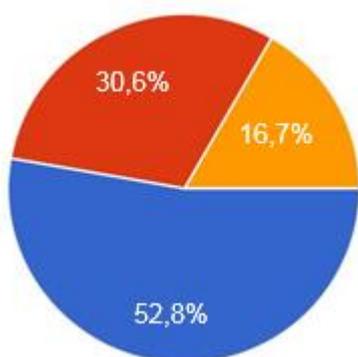
< 10	6	16.7 %
10 à 49	17	47.2 %
50 à 99	2	5.6 %
100 à 500	11	30.6 %
> 500	0	0 %

Sur ces 5 dernières années, quelle a été la tendance de votre chiffre d'affaire ?



À la hausse	7	19.4 %
Stable	12	33.3 %
À la baisse	17	47.2 %

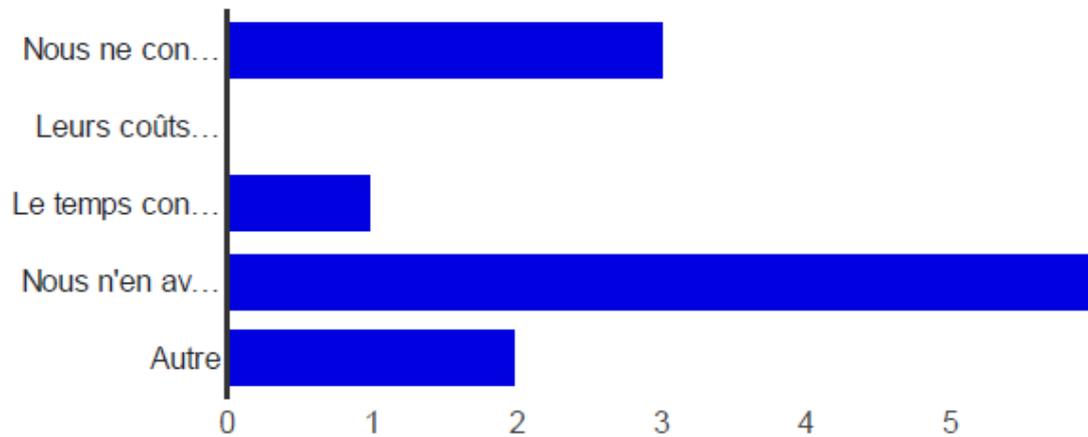
Au sein de votre entreprise, un ERP est-il implémenté ?



Oui	19	52.8%
Non	11	30.6%
En cours d'implémentation	6	16.7%

Identification des différentes pratiques en vue du choix d'un ERP

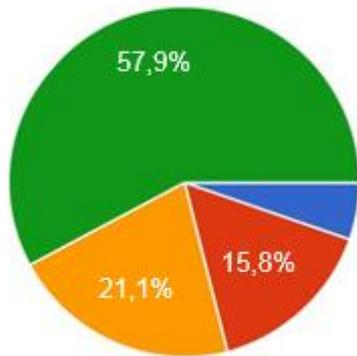
Pour quelles raisons n'utilisez-vous pas d'ERP ?



Nous ne connaissons pas l'existence de tels outils	3	27.3 %
Leurs coûts sont trop élevés	0	0 %
Le temps consacré à son implémentation est trop élevé	1	9.1 %
Nous n'en avons pas besoin	6	54.5 %
Autre	2	18.2 %

À propos de votre ERP

Depuis combien de temps votre ERP est-il implémenté ?



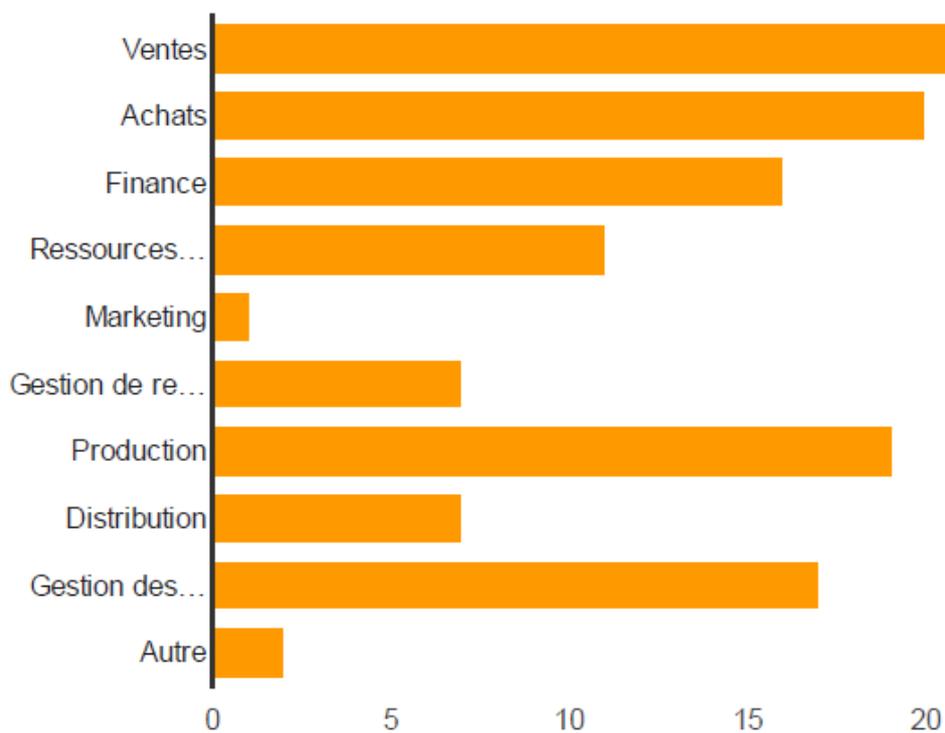
< 1 an	1	5.3 %
Entre 1 et 2 ans	3	15.8 %
Entre 3 et 5 ans	4	21.1 %
> 5 ans	11	57.9 %

À propos de votre ERP

Quel est l'ERP utilisé ?

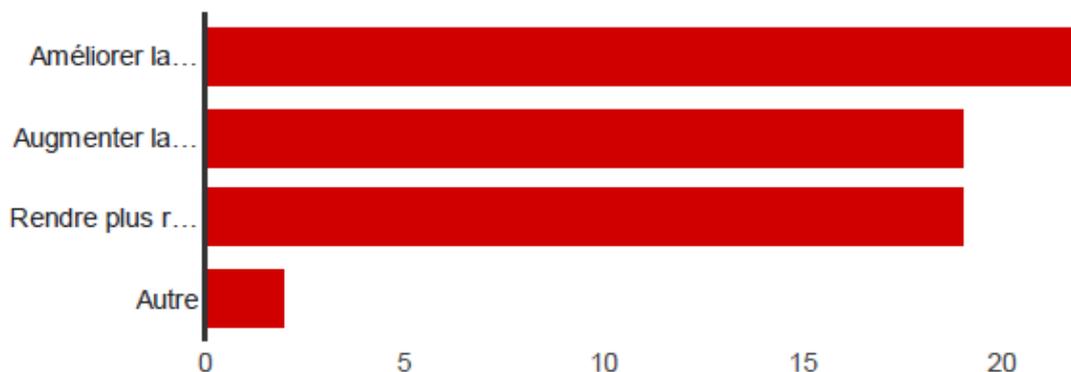
ProConcept	AX Dynamics	ARCO GESTION
Clipper	Infor	Crésus
Sylob	Sage X3	ProConcept
Intraprint	DOP	ERP interne sous Access
VIF en binôme avec ABACUS	Odoo	Workday
Strategic de BMC	FRONTVIEW	ProConcept
IfasCresus	SAP ECC 6	ProConcept
Triviso	Sylob7	
	Vente Partner	

Quels types de modules utilisez-vous ?



Ventes	23	92 %
Achats	20	80 %
Finance	16	64 %
Ressources humaines	11	44 %
Marketing	1	4 %
Gestion de relation client (CRM)	7	28 %
Production	19	76 %
Distribution	7	28 %
Gestion des stocks	17	68 %
Autre	2	8 %

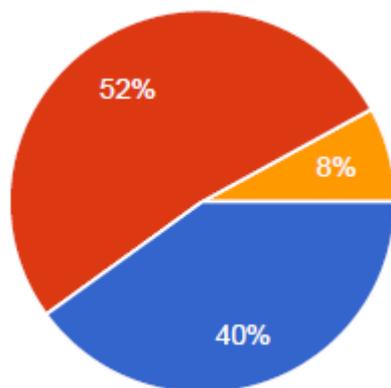
Pourquoi avez-vous décidé d'implémenter un ERP ?



Améliorer la disponibilité de l'information	22	88 %
Augmenter la fiabilité et la traçabilité	19	76 %
Rendre plus rapide les différents processus	19	76 %
Autre	2	8 %

Processus de sélection de l'ERP

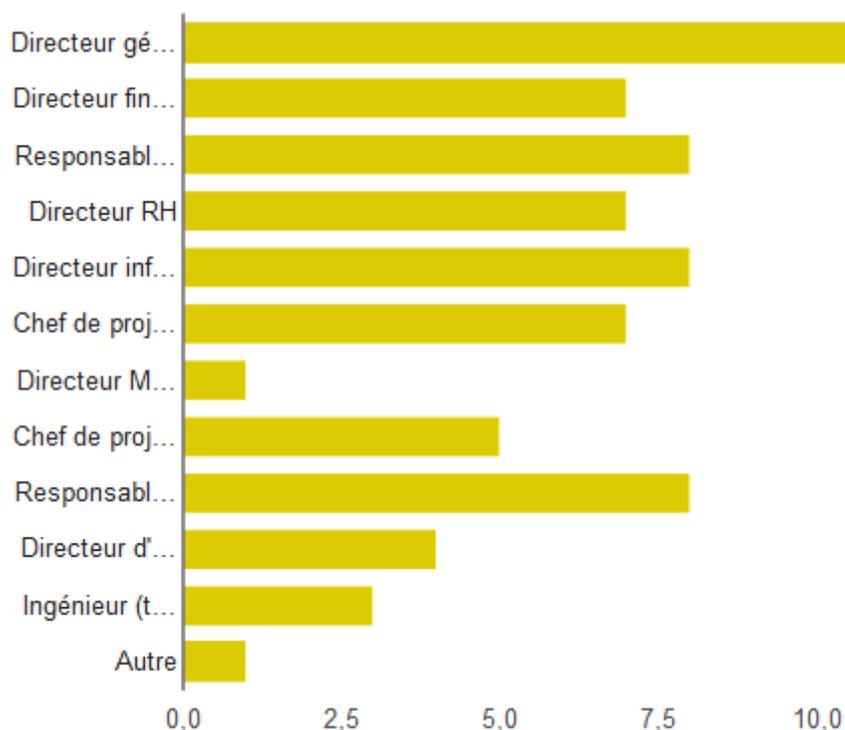
Qui a participé au processus de sélection de l'ERP ?



La direction (uniquement)	10	40 %
Un groupe de projet	13	52 %
Autre	2	8 %

Processus de sélection de l'ERP

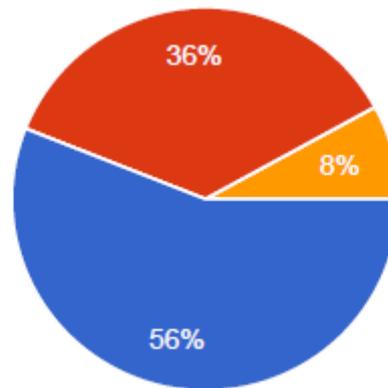
Quels postes étaient représentés dans le groupe de projet ?



Directeur général	11	84.6 %
Directeur financier	7	53.8 %
Responsable administratif et financier	8	61.5 %
Directeur RH	7	53.8 %
Directeur informatique	8	61.5 %
Chef de projets informatiques	7	53.8 %
Directeur Marketing	1	7.7 %
Chef de projets industriels	5	38.5 %
Responsable de production	8	61.5 %
Directeur d'usine	4	30.8 %
Ingénieur (tout type)	3	23.1 %
Autre	1	7.7 %

Processus de sélection de l'ERP

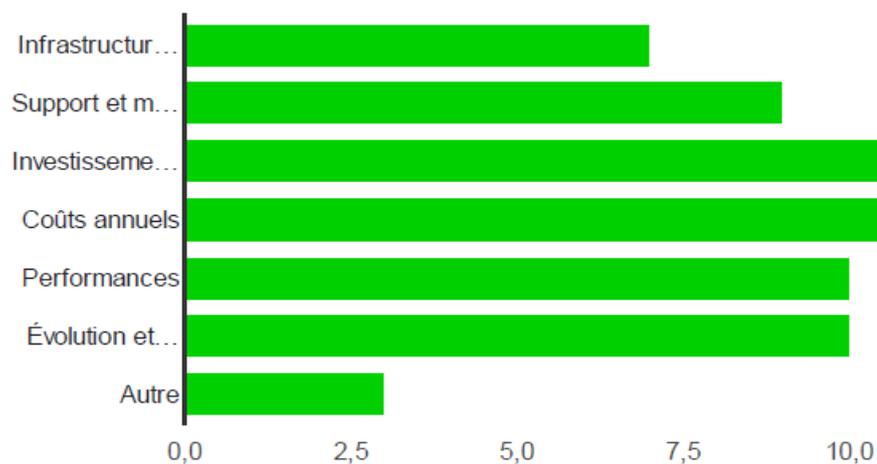
Comment avez-vous procédé afin de déterminer vos besoins en terme d'ERP ?



Création d'un document définissant vos besoins et limites (cahier des charges)	14	56 %
Aucune procédure spécifique	9	36 %
Autre	2	8 %

Processus de sélection de l'ERP

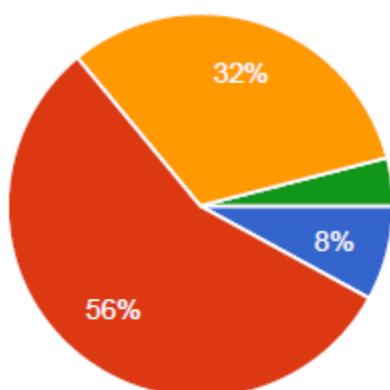
Quels types d'informations avez-vous mis en avant dans votre cahier des charges ?



Infrastructure technique	7	50 %
Support et maintenance attendus	9	64.3 %
Investissement de départ	11	78.6 %
Coûts annuels	11	78.6 %
Performances	10	71.4 %
Évolution et mise à jour du produit (ERP)	10	71.4 %
Autre	3	21.4 %

Processus de sélection de l'ERP

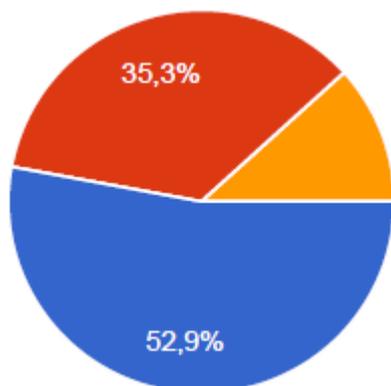
Quel type d'appel d'offres avez-vous fait ?



Appel d'offres ouvert	2	8 %
Appel d'offres restreint	14	56 %
Aucun, nous avons directement choisi le produit à implémenter	8	32 %
Autre	1	4 %

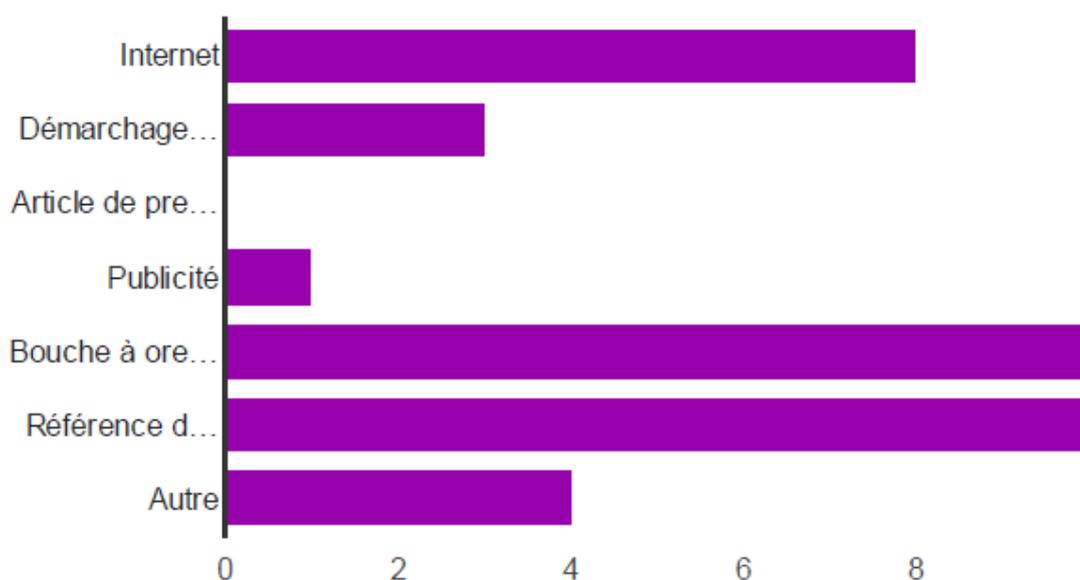
Processus de sélection de l'ERP

À combien se listait la liste d'éditeurs d'ERP potentiellement intéressants pour votre entreprise ?



1 à 3	9	52,9 %
4 à 6	6	35,3 %
7 à 9	2	11,8 %
10 et plus	0	0 %

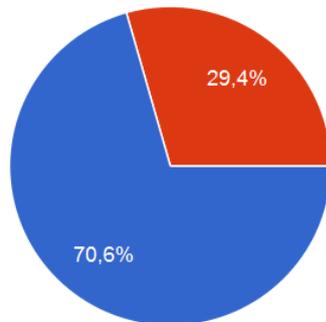
Comment avez-vous connu ces éditeurs ?



Internet	8	47,1 %
Démarchage des éditeurs eux-mêmes	3	17,6 %
Article de presse	0	0 %
Publicité	1	5,9 %
Bouche à oreille	10	58,8 %
Référence dans le métier de votre entreprise	10	58,8 %
Autre	4	23,5 %

Rencontre avec les éditeurs d'ERP

Suite à votre première sélection (après l'appel d'offres), avez-vous rencontré les éditeurs d'ERP ?



Tous	12	70.6 %
Certains	5	29.4 %
Aucun	0	0 %

Rencontre avec les éditeurs d'ERP

Pour quelle raison ne les avez-vous pas rencontrés ?

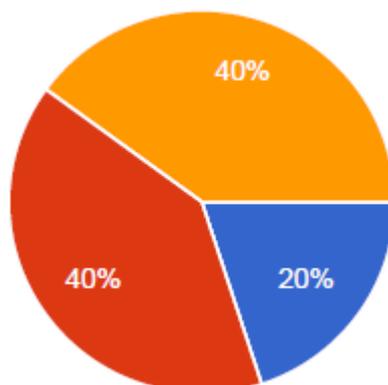
Il n'y a actuellement aucune réponse à cette question.

Comment avez-vous évalué les différents produits ?

Il n'y a actuellement aucune réponse à cette question.

Rencontre avec les éditeurs d'ERP

Quelle proportion des éditeurs de votre liste initiale avez-vous rencontrés ?



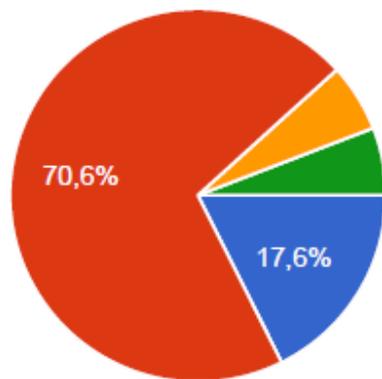
0% - 25%	1	20 %
26% - 50%	2	40 %
51% - 75%	2	40 %
76% - 100%	0	0 %

Pour quelle raison ne les avez-vous pas tous rencontrés ?

- Manque de temps
- L'éditeur lui-même souhaitait déléguer à l'intégrateur la responsabilité
- Produit proposé non conforme au cahier des charges ou trop cher
- Seuls ceux présélectionnés
- Editeur travaillait déjà au sein du groupe pour d'autres projets

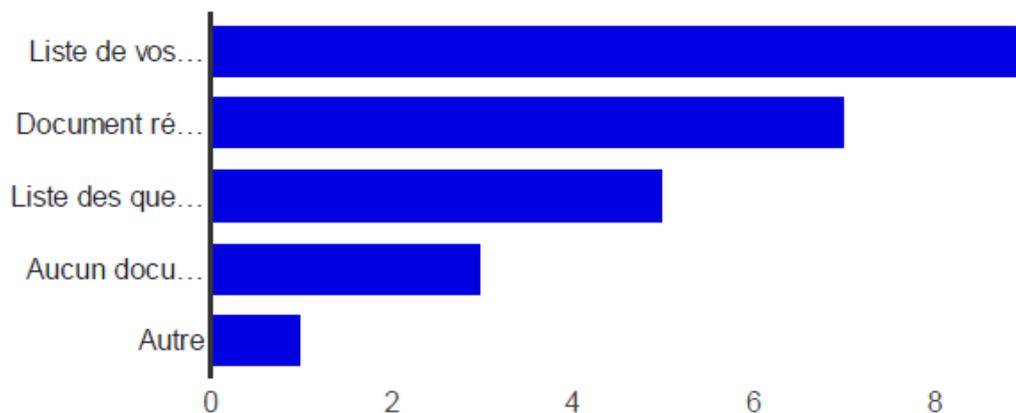
Rencontre avec les éditeurs d'ERP

Combien de fois avez-vous rencontré chaque éditeur ?



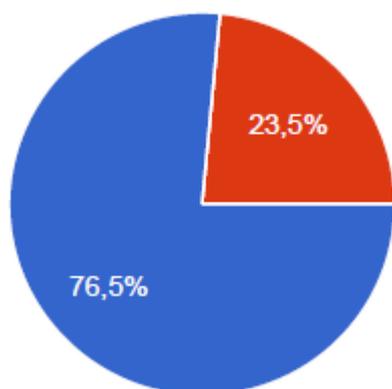
1 fois	3	17.6 %
2 à 3 fois	12	70.6 %
4 à 5 fois	1	5.9 %
Plus de 5 fois	1	5.9 %

Avant votre premier rendez-vous avec les éditeurs d'ERP, quel(s) document(s) leur avez-vous fournis ?



Liste de vos critères de sélection (cahier des charges)	9	52.9 %
Document résumant vos activités	7	41.2 %
Liste des questions qui seront posées lors de la première entrevue	5	29.4 %
Aucun document n'a été fourni au préalable	3	17.6 %
Autre	1	5.9 %

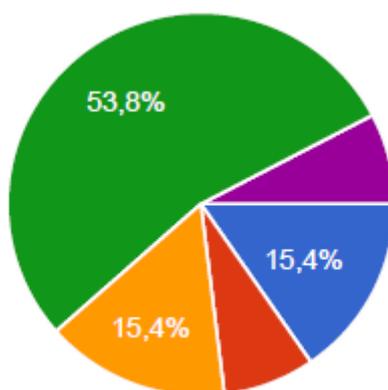
Avez-vous évalué les éditeurs d'ERP sur la base de critères prédéfinis ?



Oui	13	76.5 %
Non	4	23.5 %

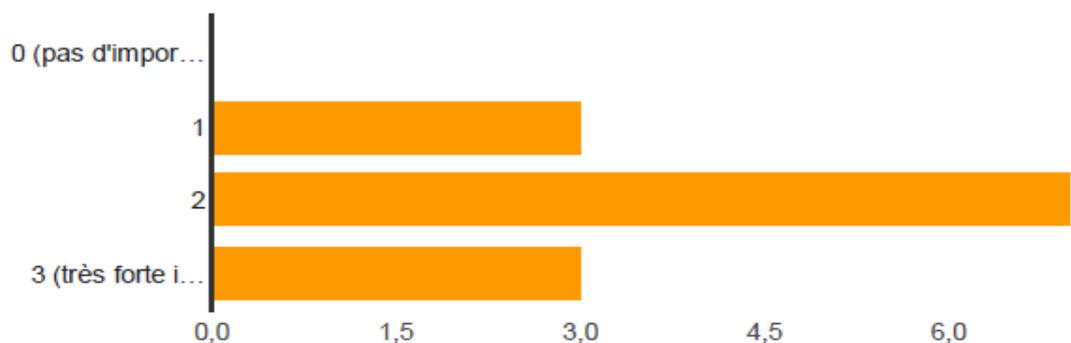
Evaluation des éditeurs d'ERP

Quelle forme d'évaluation avez-vous appliquée pour noter les différents éditeurs d'ERP lors de leur présentation ?



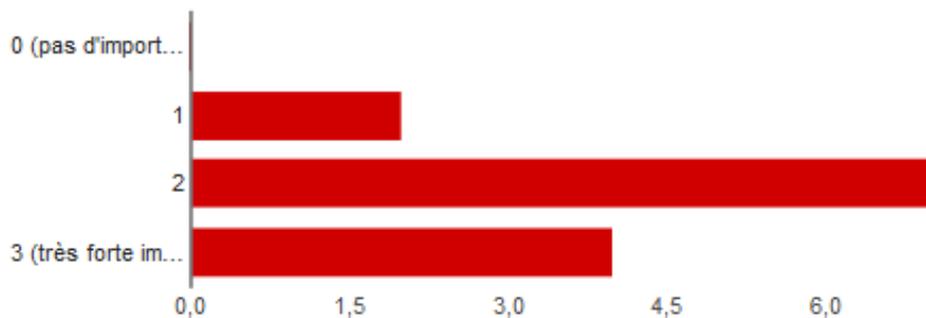
Critères fixes (Par exemple : "acquis" / "non acquis")	2	15.4 %
Échelle graduée (Par exemple : "Non satisfaisant" à "Très satisfaisant")	1	7.7 %
Système de points / notes (Par exemple : 1 à 6)	2	15.4 %
Critères pondérés en fonction de son importance	7	53.8 %
Aucune évaluation	1	7.7 %
Autre	0	0 %

Investissement de départ [Quel poids accordez-vous aux critères ci-dessous ?]



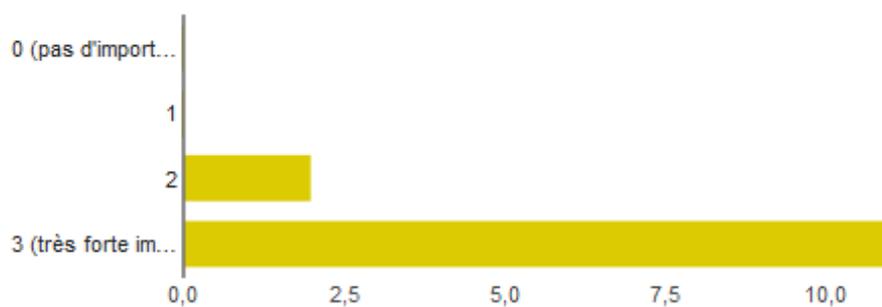
0 (pas d'importance)	0	0 %
1	3	23.1 %
2	7	53.8 %
3 (très forte importance)	3	23.1 %

Coûts annuels [Quel poids accordez-vous aux critères ci-dessous ?]



0 (pas d'importance)	0	0 %
1	2	15.4 %
2	7	53.8 %
3 (très forte importance)	4	30.8 %

Performance du produit [Quel poids accordez-vous aux critères ci-dessous ?]



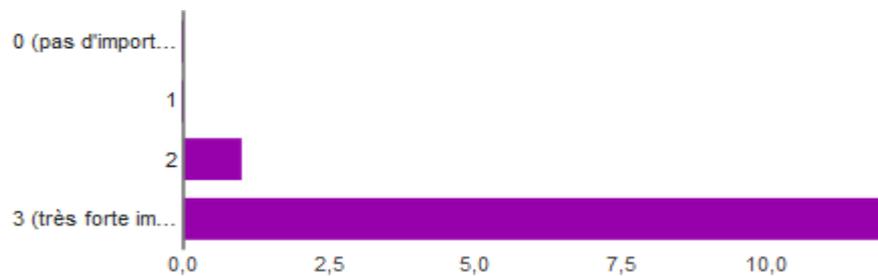
0 (pas d'importance)	0	0 %
1	0	0 %
2	2	15.4 %
3 (très forte importance)	11	84.6 %

Modules proposés [Quel poids accordez-vous aux critères ci-dessous ?]



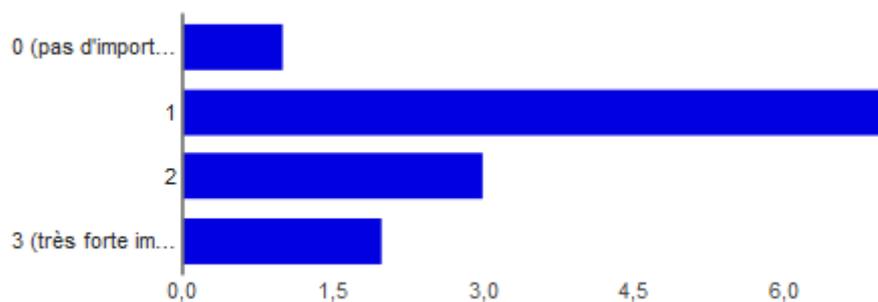
0 (pas d'importance)	0	0 %
1	0	0 %
2	5	38.5 %
3 (très forte importance)	8	61.5 %

Correspondance à vos besoins [Quel poids accordez-vous aux critères ci-dessous ?]



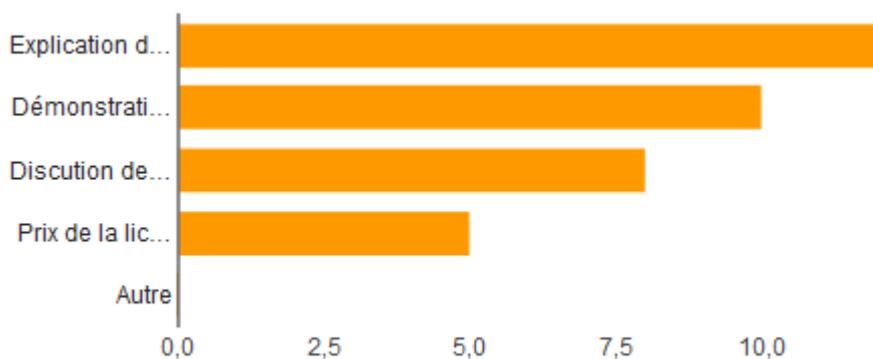
0 (pas d'importance)	0	0 %
1	0	0 %
2	1	7.7 %
3 (très forte importance)	12	92.3 %

Vitesse d'implémentation [Quel poids accordez-vous aux critères ci-dessous ?]



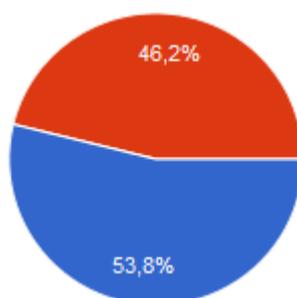
0 (pas d'importance)	1	7.7 %
1	7	53.8 %
2	3	23.1 %
3 (très forte importance)	2	15.4 %

Quel(s) sujet(s) a/ont été abordé(s) lors de la première rencontre ?



Explication du produit	12	92.3 %
Démonstration sur cas pratique de l'ERP	10	76.9 %
Discussion des axes d'implémentation du produit	8	61.5 %
Prix de la licence et de la maintenance	5	38.5 %
Autre	0	0 %

Ces évaluations vous ont permis de :



Sélectionner l'éditeur ayant les meilleurs résultats (le "gagnant") et implémenter celui-ci	7	53.8 %
Raccourcir la liste des éditeurs potentiels et continuer le processus de sélection	6	46.2 %
Autre	0	0 %

Suite de l'évaluation des éditeurs d'ERP

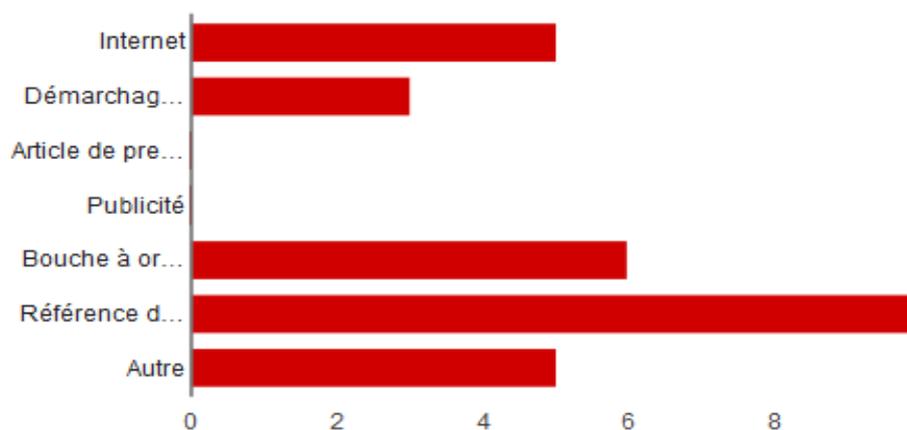
Après avoir rencontré les éditeurs et avoir réduit votre liste, quelles ont été vos étapes afin de sélectionner le produit final ?

- Maquette "Proof of concept" sur des cas précis de notre Process
- Coûts finals / Temps d'implémentation / Coût annuel
- Une séance supplémentaire a été faite avec des cas concrets à traiter. Puis mise en place d'une nouvelle évaluation.
- Réduire les coûts

- Critère spécifique disponible en standard et sans modification de l'ERP (Hardware et Software)
- Visite de référence auprès d'un autre de ses clients ayant installé l'ERP
- Un seul choix d'éditeur (le meilleur rapport qualité/prix)
- Dernier RDV en Short List de 2 compétiteurs avec un challenge
- Négociation pour la mise en œuvre
- Convaincre la Direction générale du choix de l'ERP
- Choix final

Choix final de l'ERP

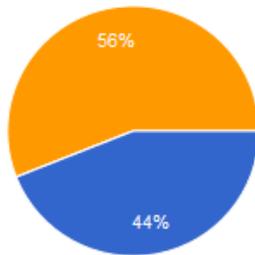
Comment avez-vous connu ce produit ?



Internet	5	23.8 %
Démarchage des éditeurs eux-mêmes	3	14.3 %
Article de presse	0	0 %
Publicité	0	0 %
Bouche à oreille	6	28.6 %
Référence dans le métier de votre entreprise	10	47.6 %
Autre	5	23.8 %

Choix final de l'ERP

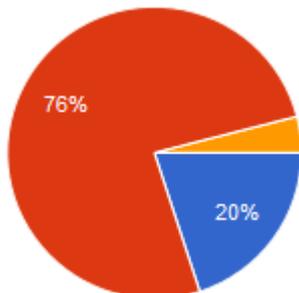
Pour quelle raison avez-vous directement choisi cet ERP ?



Il s'agit de l'ERP phare dans notre secteur d'activité	11	44 %
Nous n'avons connaissance que de ce produit	0	0 %
Autre	14	56 %

Aide à la sélection d'un ERP

Vous êtes-vous fait aider pour le processus de sélection de l'ERP par un intégrateur du marché ou un consultant ?



Oui	5	20 %
Non	19	76 %
Autre	1	4 %

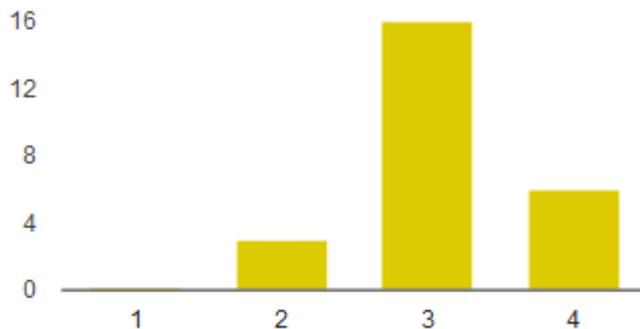
Aide à la sélection d'un ERP

Par quel intégrateur du marché ou quelle société de consulting vous êtes-vous fait aider ?

- Avanade
- APP Consulting
- Une société indépendante
- BEMORE
- Virtual Computer SA, Tramelan

Niveau de satisfaction

Quel est votre niveau de satisfaction concernant le choix de l'ERP implémenté ?



Pas du tout satisfait : 1	0	0 %
2	3	12 %
3	16	64 %
Très satisfait : 4	6	24 %

Si c'était à refaire, quel(s) point(s) amélioreriez-vous ?

- Rien
- Rien
- Rien
- ERP français, non intégré au système comptable suisse.
- Rien
- Ne pas perdre de temps à évaluer des ERP "Génériques" pouvant "tout" faire et proposant des soi-disant "Best Practices" (SAP, Microsoft Dynamics, etc.) et directement aller à l'essentiel avec des produits "verticaux" du métier.
- Analyse plus approfondie des possibilités d'évolutions indépendantes
- Rien
- Rien
- Plus complet
- Intégration plus fragmentée du produit

- Attendre que la nouvelle version qui a été installée chez nous ait déjà fait ses preuves dans d'autres entreprises. Nous avons été les premiers à intégrer la version 2012 d'une manière globale.
- La disponibilité des personnes concernées par l'implémentation du projet
- Importance de la vitesse / flux de saisie des données
- Fiabilité. Odoo est très complexe et on arrive souvent à des points de blocage dont on ne sait pas si ce sont de bugs ou non.
- Rien
- La qualité d'implémentation d'un ERP ne dépend qu'à 50% de ce dernier. Le choix de l'intégrateur/partenaire est pour 50% un facteur de succès/échec.
- Avoir un panel plus important d'éditeurs au start du projet
- Avec de l'expérience on peut aller plus vite au but !
- Nombre de réponses à notre appel d'offres
- Rien
- S'accorder plus de temps pour effectuer la transition entre deux ERP
- Nous n'avons pas encore commencé l'implémentation
- Difficile de répondre car cela est en cours d'implémentation chez nous
- Introduire la notion d'ergonomie dans le choix du système