

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

La contribution d'un ERP dans la performance de l'entreprise

(Cas de PROFERT SPA)

Encadré et dirigé par :

Mr. Frissou Mahmoud

Réalisé par :

Achour Dihya

Ibarissen Hanane

Promotion : 2020 /2021

Remerciement

Ce travail est l'aboutissement d'un long parcours au cours duquel on a bénéficié de l'encadrement, des encouragements et du soutien de plusieurs personnes à qui on tient à dire merci.

Nous remerciant dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer la rédaction de ce mémoire et ce malgré les difficultés qu'on a pu rencontrer surtout à cause de la pandémie.

Nos sentiments de reconnaissances s'adressent en premier lieu à notre encadreur MR: Frissou Mahmoud, d'une part pour nous avoir soutenu dès le départ et à accepter d'endosser la charge d'encadreur et ce malgré ses nombreuses occupations. D'une autre part de nous avoir dirigé et accompagner de très près tout au long de notre rédaction.

A cet égard, on remercie tout particulièrement MR Mezziani Ali pour l'immense privilège qui nous a accordé pour effectuer notre stage au sein de sa société PROFERT.

Notre étude empirique n'aurait pas pu être abouti sans l'ultime contribution de MR Nabil Bennai, de ce fait nous tenons profondément à lui dire merci pour tous les efforts qu'il s'est donné pour être le plus explicite possible.

On tient à remercier aussi, tout le personnel du service finance et comptabilité pour leur accueil et de nous avoir mis tous de suite à l'aise comme-ci on a toujours été parmi eux. On remercie aussi le personnel des autres départements de la société qui ont essayer de nous éclairer concernant notre sujet de recherche.

Enfin, on tient à remercier toutes les personnes qui nous ont aidé de près ou loin pour la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A mon très cher père, aucune dédicace ne saurait exprimer à sa juste valeur tout l'amour, le respect, l'attachement et la reconnaissance que je te porte.

Tu m'as enseigné la droiture, le respect et la conscience du devoir.

Ce travail est le fruit de tous les sacrifices, tes encouragements, ton désir de me voir arriver et ton soutien permanent durant ce long parcours.

A ma très chère mère, à la plus merveilleuse des mères, aucun mot ne saurait exprimer mon respect, ma considération et l'amour que je te porte.

Ta présence constante à mes côtés, tes encouragements et tes prières m'ont été d'une aide précieuse et m'ont permis d'atteindre le but désiré.

Puisse dieu le tout puissant vous donner longue vie et santé afin que je puisse vous combler à mon tour.

A mon cher frère et sa femme ; Nassim et Hayat

A mon petit ange adoré : Rayane (Nouna)

A mes quatre sœurs, leurs maris, et leurs enfants : Chafika, Sabrina, Nabila et Nassima).

Dihya

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chères parents, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flemme de mon cœur, ma vie et mon bonheur : ma maman que j'adore.

Aucune dédicace ne sera suffisante pour te remercier pour tous ce que tu as fait pour moi, tes câlins, tes mots réconfortants, tes encouragements, tes nuits blanches à me surveiller lorsque je suis malade et bien sur tes bons petits plats qui m'ont souvent donné de l'énergie pour travailler efficacement.

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de ma joie, celui qui s'est toujours sacrifier pour me voir réussir : à toi mon papa.

Je ne t'ai jamais dit à quel point je t'admirais et je t'aimais, aujourd'hui je veux que tu sache que je suis fière que tu sois mon père, celui qui m'a toujours poussé à donner le meilleur de moi-même pour réussir, celui qui m'accompagner pas à pas tout au long de mon parcours scolaire cela depuis l'école primaire.

Puisse dieu le tout puissant vous donner longue vie et santé afin que je puisse vous combler à mon tour

A toute ma famille et mes amis.

Hanane

Liste des Abréviations

AX : Axapta

CAC : Commissaire aux comptes

CASNOS : Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés

CO : Couverture opérationnelle

CRM : Customer Relationship Management

DAF : Directeur administratif et financier

DI : Degré d'intégration

EMO : Equipe de main d'œuvre

ERP : Entreprise Ressource Planning

FERT : Fertilisation

GRH : Gestion des ressources humaines

GP : Great plains

IBM : International business management

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IS : L'impôt sur les sociétés

MBS : Microsoft business solutions

MSI : Management système d'information

NAV : Navision

PDG : Président directeur général

PGI : Progiciel de gestion intégré

PME : Petite et moyenne entreprise

PMI : Petite et moyenne industrie

Liste des Abréviations

PRO : Programme

PROFERT : Programme Fertilisation

RH : Ressource humaine

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SCF : Système comptable financier

SCM : Supply Chain Management

SI : Système d'information

SIC : Système d'information comptable

SIG : Systèmes d'informations de gestion

SL : Solution Solomon

SPA : Société par action

TFP : Trous fonctionnels potentiels

Liste des Tableaux

<i>Tableau 1: Quelques définition de la performance.</i>	10
<i>Tableau 2: Les principales différences entre l'efficacité et l'efficience.</i>	13
<i>Tableau 3: La comparaison entre la performance interne et externe.</i>	16
<i>Tableau 4: Les principaux ERP généralistes et industriels disponibles en FRANCE en 2003.</i>	69
<i>Tableau 5: Exemples de bénéfices attendus par l'ERP.</i>	72
<i>Tableau 6: L'importance des critères selon les poids affectés.</i>	79
<i>Tableau 7: Les points accordés à chaque critère.</i>	79
<i>Tableau 8: Les différentes architectures du système d'information comptable.</i>	121
<i>Tableau 9: Les différents journaux auxiliaires.</i>	127
<i>Tableau 10: Présentation de la fiche signalétique de PROFERT.</i>	140

Liste des Schémas

<i>Schéma 1: Les composants de la performance</i>	14
<i>Schéma 2: Les axes et domaines de mesure de performance</i>	23
<i>Schéma 3: Relation entre les données, information et connaissance</i>	27
<i>Schéma 4: Le rôle de l'information</i>	32
<i>Schéma 5: Typologie des systèmes d'information selon O'Brien</i>	37
<i>Schéma 6: Rôles du système d'information</i>	41
<i>Schéma 7: Etapes de construction du système d'information</i>	44
<i>Schéma 8: Place du système d'information dans une entreprise</i>	45
<i>Schéma 9: Système d'information comptable et financier</i>	47
<i>Schéma 10: Le client-serveur, fédérateur de l'informatique de l'entreprise</i>	50
<i>Schéma 11: Les six domaines de l'ERP</i>	57
<i>Schéma 12: Les étapes d'un projet ERP</i>	83
<i>Schéma 13: La spirale adéquation/ configuration/ prototypage</i>	90
<i>Schéma 14: Projection d'un scénario opérationnel sur un script ERP</i>	92
<i>Schéma 15: Les phases d'implantation d'un ERP</i>	100
<i>Schéma 16: Le système d'information comptable</i>	111
<i>Schéma 17: Les utilisateurs de l'information comptable</i>	115
<i>Schéma 18: Les déterminants de la performance du système d'information comptable</i>	136
<i>Schéma 19: L'enregistrement comptable d'une facture de vente</i>	167
<i>Schéma 20: Acteurs intervenant dans le processus de vente</i>	168

Liste des Figures

<i>Figure 1: Les principaux éditeurs de l'ERP.</i>	68
<i>Figure 2: Les différentes solutions de Microsoft Dynamics NAV.</i>	149
<i>Figure 3: Interface de Dynamics NAV durant les années (1985-1990).</i>	149
<i>Figure 4 : Interface de Dynamics NAV durant les années (1990-1994).</i>	150
<i>Figure 5: Interface de Dynamics NAV durant les années (1995-2000).</i>	150
<i>Figure 6: Interface de Dynamics NAV durant les années (2001-2003).</i>	151
<i>Figure 7: Interface de Dynamics NAV durant les années (2003-2005).</i>	151
<i>Figure 8: Interface de Dynamics NAV durant les années (2005-2008).</i>	152
<i>Figure 9: Création d'une fiche client sur Dynamics NAV.</i>	156
<i>Figure 10: Les champs de renseignements qui concernent le client.</i>	157
<i>Figure 11: Page d'accueil de l'interface Vente sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	160
<i>Figure 12: Champ client sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	161
<i>Figure 13: Fenêtre (1) relative aux informations des clients sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	161
<i>Figure 14: Fenêtre (2) relative aux informations des clients sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	162
<i>Figure 15: Indication du raccourci Lignes et du champ Type sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	163
<i>Figure 16: Indication du champ n° sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	164
<i>Figure 17: Indication du champ Quantité sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	164
<i>Figure 18: Indication des champs: Montant ligne, Prix unitaire et Quantité sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	165
<i>Figure 19: Indication du champ % Remise ligne sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	165
<i>Figure 20: Validation de la facture de vente sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	166
<i>Figure 21: Interface gestion financière, rubrique client sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	169
<i>Figure 22: Fiche client sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	170
<i>Figure 23: Interface contenant les informations du client sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	171
<i>Figure 24: Interface contenant des informations du client sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	172
<i>Figure 25: Vérification de la commande du client sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	172
<i>Figure 26: La saisie de la commande client sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	173
<i>Figure 27: Interface vente sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	174
<i>Figure 28: Etablir une facture pro-forma sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	174
<i>Figure 29: Vérification et validation de la commande sur Microsoft Dynamics NAV.</i>	175

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Introduction

Section 01 : Notion de base sur la performance.

Section 02 : Les systèmes d'informations au sein d'une entreprise.

Section 03 : Evolution du système d'information.

Conclusion

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise.

Introduction

Section 01 : Présentation des ERP.

Section 02 : Processus d'implantation d'un ERP.

Section 03 : Succès et échecs des projets ERP.

Conclusion

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Introduction

Section 01 : Le cadre conceptuel de la comptabilité financière.

Section 02 : L'organisation comptable.

Section 03 : Les déterminants de la performance du système d'information comptable.

Conclusion

Chapitre 04 : La contribution de ERP NAVISION MICROSOFT dans la performance de PROFERT (ETUDE DE CAS)

Introduction

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : Introduction à L'ERP NAVISION MICROSOFT.

Section 03 : Etude de cas.

Conclusion

Conclusion générale.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de se démarquer de leurs concurrents, de s'imposer dans un marché saturé et de combler les exigences des clients, tout en faisant face au changement constant de leur environnement.

Pour cela, l'entreprise doit faire preuve de flexibilité et d'innovation tant dans leur structure organisationnelle et leur mode de production que dans leur mode d'échange avec les clients et les fournisseurs.

Dans leur processus de distinction dans le marché, les entreprises se heurtent aux problèmes de manque de données et d'informations précises causé par un modèle fonctionnel caractérisé par la multiplication des sous-systèmes d'information qui disperse cette dernière.

Pour y remédier les entreprises doivent modifier leur organisation pour assurer leurs performances.

Celle-ci étant un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir, et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

L'amélioration qui est aujourd'hui un slogan très clair et bien ciselé dans le champ de l'entreprise, il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel. Afin d'aboutir à ses objectifs primordiaux et de réussir à faire face aux obstacles liés à la compétitivité et aux problèmes liés à la difficulté d'obtenir des informations, des données précises et des interfaces convenables entre les différentes interfaces de l'entreprise, cette dernière tente une nouvelle approche qui consiste à mettre en place un système d'information cohérent garantissant l'unicité de

Introduction générale

l'information et l'accès à cette dernière à partir de toutes les fonctions de l'entreprise, il s'agit de l'ERP.

Les progiciels de gestion intégrée ERP (entreprise ressources planning), sont aujourd'hui essentielles pour la gestion des milliers d'entreprise de toutes les tailles et de tous les secteurs.

L'ERP est un outil informatisé qui permet le pilotage de l'entreprise, sa particularité est d'embarquer en un même logiciel et en une seule base de données ; les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble de l'activité d'une entreprise : gestion comptable, gestion commerciale, gestion des stocks.... etc.

L'ERP constitue un élément essentielle et indispensable pour les entreprises au même titre que l'électricité c'est pour cela qu'il rencontre un véritable succès auprès des entreprises et cela au niveau mondial y compris l'Algérie.

Aujourd'hui les entreprises Algériennes doivent s'adapter, face aux différents changements économiques et environnementaux, pour survivre. Et cela grâce aux nouveaux concepts de performances qui diffèrent de ceux d'avant. Mais malgré l'évolution des technologies et la modernisation des systèmes d'information, l'utilisation de ce logiciel s'avère plus compliquée pour l'Algérie comparé aux pays voisins et cela est dû à la conjoncture économique du pays et aux manques de moyens financiers. Car même si l'utilité du logiciel est incontournable, son prix exorbitant représente un énorme inconvénient, que seules les grandes entreprises et les plus performantes peuvent se permettre.

Il existe des débats concernant la contribution de la technologie d'information à la performance de la firme, reflétant ainsi des prédictions de relations positives, négatives ou même non existantes. Les recherches antérieures ont examiné la technologie et la performance de l'entreprise dans sa globalité. Cependant très peu d'études se sont concentrées sur une technologie spécifique, à savoir ERP et son impact sur la performance de l'organisation.

Notre cadre de réflexion se focalise essentiellement sur l'ERP et sa contribution dans la performance d'une entreprise, nous pouvons ainsi présenter notre problématique à laquelle nous tenterons de répondre à travers cette communication : étant donné l'importance accrue accordée au système ERP, au cours de la dernière décennie, l'ERP contribue-t-il à la

Introduction générale

performance de l'entreprise et à son évolution ? et est-ce qu'il contribue à améliorer les collaborations et à la satisfaction des tiers de l'entreprise ?

De cette problématique, découle un certain nombre de questions secondaires :

- Qu'est-ce qu'un système d'information ?
- Qu'est-ce qu'un ERP ?
- Existe-il une relation entre la comptabilité et les systèmes d'informations comptables ?
- Le progiciel ERP contribue-t-il réellement à la performance d'une entreprise?

Afin de mieux cerner cette problématique et ces sous-questions, nous avons élaboré un cadre de recherche qui débutera par l'examen des connaissances et se terminera par une investigation sur le terrain. Ceci dit, nous émettons des hypothèses comme premières éléments de réponse aux questions que nous confirmerons ou infirmerons à la fin de ce travail de recherche :

- Le système d'information est un système qui permet la gestion des flux d'informations de l'entreprise.
- L'ERP est un progiciel et un outils informatique qui permet à l'entreprise d'intégrer toutes les informations qui circules en son sein sur une base de donnée unique.
- En effet la fonction de comptabilité et les systèmes d'informations comptables ont une relation complémentaire entre eux.
- Effectivement l'ERP contribue à l'évolution et à la performance d'une entreprise, toute entreprise nouvelle ne disposant pas d'un ERP ne pourra jamais évoluer.

L'intérêt porté à ce sujet est inspiré par notre désir de contribuer à la réussite du système d'information de PROFERT SPA en faisant une étude sur son système de pilotage informatique à savoir **ERP NAVISION MICROSOFT DYNAMICS** car c'est l'un des instruments élaborés pour la gestion saine de la société. Par ailleurs, notre étude permet de mieux approfondir les connaissances acquises sur le plan théorique et de les confronter à la pratique.

Introduction générale

Pour atteindre notre objectif, nous adoptons une démarche basée sur une recherche bibliographique qui nous permettra, dans un premier temps, de collecter un certain nombre de documents en lien avec notre thème de recherche. Dans un second temps, nous avons réalisé un stage pratique effectué au sein de PROFERT (SPA) qui nous a permis de vérifier les hypothèses de départ.

Le présent travail se compose de quatre chapitres :

Le premier chapitre présentera aperçu général sur les systèmes d'informations de l'entreprise, à travers lequel nous allons présenter les différents concepts théoriques liés à l'organisation de l'entreprise, l'évolution de son système d'information.

Le deuxième chapitre va porter sur l'importance de l'ERP, et son processus d'implantation au sein de l'organisation.

Dans le troisième chapitre nous allons aborder une fonction essentielle de l'entreprise qui est la fonction finance et comptabilité.

Enfin, le quatrième et dernier chapitre sera un cas pratique, à travers lequel nous allons présenter l'organisme d'accueil et la mise en place d'un progiciel de gestion intégré et sa contribution à l'amélioration de la performance de PROFERT.

CHAPITRE 01

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Introduction

Les entreprises font face à un environnement complexe et incertain, de ce fait leurs besoins en information et en collecte de données est constant.

L'entreprise a besoin d'information pour planifier, organiser, affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité. Pour être efficace, le système doit être un outil d'aide à la prise de décision et permettre l'accès à une base informationnelle de plus en plus conséquente. De ce fait, l'entreprise ne pourra survivre qu'avec un système d'information, elle dispose d'un ensemble d'informations suffisant pour agir et décider avec efficacité, c'est-à-dire prendre les bonnes décisions au moment opportun. Pour collecter cette information, l'entreprise prévoit et met en place un réseau complet de canaux de communication entre la structure de l'entreprise et un système de collecte d'information, c'est ce qui est désigné par le système d'information de l'entreprise.

A cet effet, dans un tel environnement où la concurrence est rude, et où son besoin en information est incessant l'entreprise est tenue à être performante pour assurer sa survie. La performance de l'entreprise est au cœur des préoccupations de plusieurs entreprises, ces dernières avisent de jours en jours à être performante.

Ce présent chapitre est structuré en trois (03) sections. On va aborder en premier lieu, la performance de l'entreprise. En second lieu, on présentera les systèmes d'informations au sein de l'entreprise. Enfin nous allons voir l'évolution du système d'information.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Section 01 : Notion de base sur la performance

Cette première section est destinée à expliquer et à éclairer la notion de performance. Après, nous déterminerons ses caractéristiques et sa forme. Nous allons également mettre l'accent sur les différentes dimensions de la performance.

1-Définition de la performance

Le concept de la performance est un concept difficile à définir de façon précise.

Mais, « d'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Et au niveau d'une entreprise, ce concept exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis ».¹

En plus, la notion de performance a plusieurs significations :²

- ✚ **En latin « Performare »** : signifie donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation et en l'occurrence l'entreprise, consiste donc à donner forme et réalité au système des normes projeté et planifié par les dirigeants.
- ✚ **En anglais « To perform »** : signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Enfin, c'est accomplir quelque chose qui exige de l'habileté ou une certaine aptitude.
- ✚ **En français, le mot « performance »** : désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimulations ou atteint les objectifs qui lui sont proposés.

¹<https://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>.

²TabetFerial « le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise cas de l'entreprise portuaire de bejaia (EPB) » mémoire fin de cycle 2019, p 37-48

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions différentes de la performance, nous retiendrons les principales d'entre elles :

Selon **Selmer. C**, « La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires) ». ³

Selon **Doriath. B**, « Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation ». ⁴

1-1- Définition la performance des entreprises⁵

La notion de la performance au sein de l'entreprise intègre et soulève pas mal de questionnement tout en générant des définitions diverses. La conception de la performance ayant évolué avec le temps, on peut plus au moins dire que la performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'entreprise tend à optimiser.

✚ Mais que signifie le rapport valeur-coût ?

Une entreprise consomme, donc détruit des ressources (des matériaux, le temps des salariés, des capitaux, etc.) : elle a des coûts.

D'après **Langlois. L et all**, « Un coût est la valeur d'un ensemble de consommations dont le regroupement est utile à la prise de décisions de gestion ». ⁶

D'après **Lorino. P**, la performance est fondée sur le rapport valeur-coût, mettant en relation la valeur produite (valeur) et la valeur détruite (coût). Les deux termes de ce rapport sont indissociables (il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser le rapport entre les deux) » ⁷

³Selmer. C, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Dunod Paris, 1998, p.41.

⁴Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2007, p 126.

⁵ Tabet Ferial « le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) » 2019, page 38

⁶ Langlois L, Bonnier L, Bringer M, (2008), « le contrôle de gestion », édition Berti, Paris, p.31.

⁷ Ibid. p.4.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Ainsi, « une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente. Maîtriser la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques (efficacité) soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires (efficience) ». ⁸

1-2- Définition de la performance en gestion⁹

Dans le domaine de la gestion la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement défini explicitement.

Les études pour cerner la notion et ses évolutions peuvent être synthétisées dans deux approches suivantes : celle de **Lebas. M** et celle de **Bourguignon. A**, tirées de la revue française de comptabilité.

1-2-1- L'approche de Lebas. M :

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (contrôle de gestion, gestion des ressources humaines (GRH)...etc.). Elle induit que :

- ✚ La performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- ✚ La performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples ;
- ✚ La performance est un sous ensemble de l'action. Deux lectures sont possibles ;
- ✚ Au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action.

1-2-2- L'approche de Bourguignon. A

- ✚ La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme. Un résultat n'est qu'instantané. Il ne devient significatif de performance que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler, pour le futur et de façon récurrente, ce résultat favorable ;
- ✚ La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité ;

⁸ Langlois L, Bonnier L, Bringer M, (2008), « le contrôle de gestion », édition Berti, Paris, p.12.

⁹C. ALAZARD & S. SEPARI, LE CONTROLE DE GESTION MANUEL ET APPLICATION, ED. DUNOD, 2EME EDITION, PARIS, 2010, P 16-17

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

✚ La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit.

1-3- Une entreprise performante ¹⁰

On peut traduire une entreprise performante par :

- ✚ Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable.
- ✚ Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité des services.
- ✚ Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement.
- ✚ Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance.
- ✚ Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes.
- ✚ Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie.
- ✚ Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur.

Le tableau ci-dessus nous permet de voir les différentes définitions du concept de la performance qui à permet de refléter son évolution à travers le temps.

¹⁰<https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Tableau 1: Quelques définition de la performance.¹¹

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (être industrielle).	Indicateurs financiers comme la rentabilité, la profitabilité, rendements des actifs tangibles,... etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.	Indicateurs financiers et non financiers.	Frank Brulhart et Moncef Btiissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ndao, 2011

¹¹Thèse de doctorat, Ghozlene Oubya, impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, 2016, Page 17.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

A partir de ce tableau on peut constater que la performance de l'entreprise est évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et cela lui permet de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, on peut dire que cette performance a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

A travers les différents travaux, on constate que la recherche de la performance globale conduit inexorablement à la dématérialisation de ce concept, rendant sa mesure encore plus difficile.

Et en fin, à partir de toutes les définitions que nous avons présentées, nous sommes arrivés à la définition suivante : quel que soit le type de l'entreprise, la performance détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. La performance porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps. Une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le moyen terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance.

2- Les caractéristiques de la performance ¹²

On distingue trois (03) caractéristiques de la performance :

2-1- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologies, organisation, Fournisseurs, etc.).

2-2-Elle s'apprécie par une comparaison

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrées ou non chiffrées. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeant, syndicalistes).

¹² Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007, P172

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

2-3-La comparaison traduit le succès de l'action

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (Résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de L'acteur qui l'évalue).

3- La mesure de la performance¹³

La performance d'une entreprise se mesure avec des critères qualitatifs ou quantitatifs du résultat. La mesure de la performance est essentielle pour tous les systèmes organisationnels en vue d'analyser et suivre l'évolution et la progression vers l'objectif de l'entreprise.

On distingue les critères suivants : l'économie, l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

L'économie

L'économie consiste à procurer les ressources nécessaires au moindre coût, par exemple : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale.

Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus faible possible.

L'efficacité

C'est la capacité à obtenir le résultat, elle décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses buts ou aux buts fixés par l'entreprise. Donc être efficace serait de produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.

La formule de la mesure de l'efficacité est comme suit :

Efficacité = Résultats atteints/objectifs visés

L'efficience

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints.

D'après **Bouquin. H**, « l'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné »¹⁴

¹³ Bouatba Meghnia, Hani Lamia « Le rôle de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise cas : Général emballage » Mémoire de fin de cycle 2019/2010 page 85-86

¹⁴Bouquin. H, « Comptabilité de gestion », édition Economica, 2000, In Doriath. B et Goujet. C, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007, p.173.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

L'efficacité peut être exprimée par plusieurs notions à savoir :¹⁵

- ✚ **La productivité** : Rapport entre une production et un volume de facteur consommés
- ✚ **La rentabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.

Exemple : **résultat d'exploitation/chiffres d'affaires HT.**

- ✚ **La rentabilité** : est le rapport du résultat aux capitaux investis pour l'obtenir.

Exemple : **bénéfice distribuable/capitaux propres.**

Tableau 2: Les principales différences entre l'efficacité et l'efficience.¹⁶

Efficience	Efficacité
Bien faire les choses	Faire de bonnes choses
Savoir-comment-faire	Savoir-quoi –faire
Comment ?	Pourquoi ?
Moyen	Buts, objectifs
Méthodes et processus	Contenu
Forme	Fond

✚ **La pertinence**

« La pertinence met en rapport objectifs et moyens ; c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il met en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés »¹⁷

¹⁵Ibid. p.173.

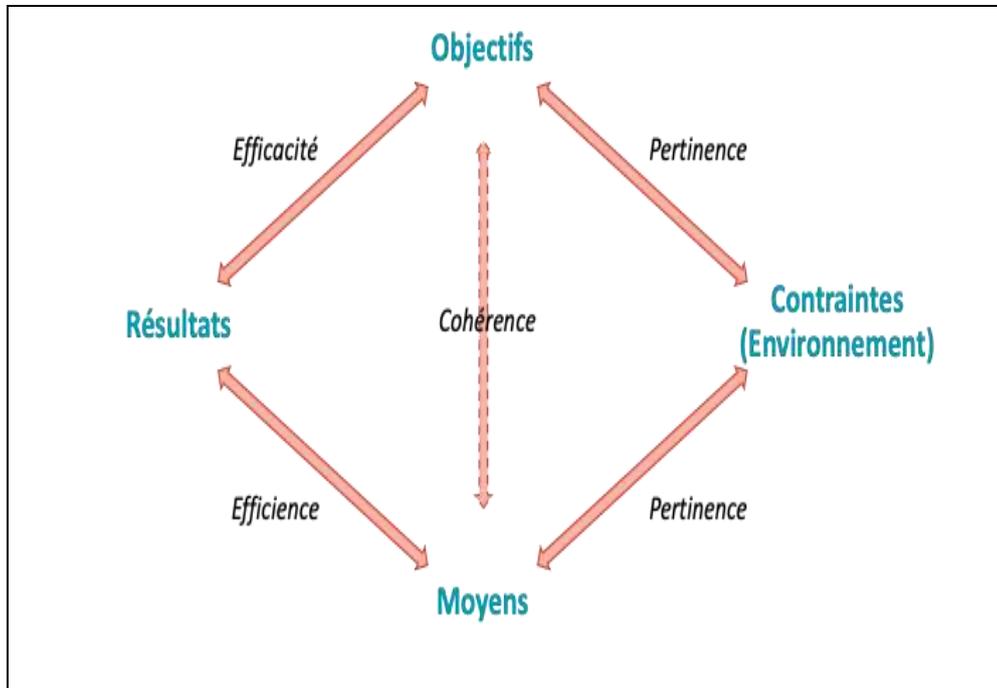
¹⁶Sahel. F, « Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision, cas pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins », thèse de doctorat en Sciences de gestion, université M'hamed Bougara-Boumerdes, année universitaire : 2014/2015, p.27.

¹⁷<https://www.performancezoom.com/entbord.html>

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Cependant, la pertinence est la relation entre les objectifs fixés et les moyens utilisés pour atteindre ses objectifs.

Schéma 1: Les composants de la performance.¹⁸



4- Le langage courant de la performance¹⁹

En langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- ✚ **Les résultats de l'action** : la performance correspond à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène;
- ✚ **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif et par la même occasion à la représentation de la réussite propre à chaque indicateur et à chaque établissement ;
- ✚ **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre. C'est-à-dire un processus ;
- ✚ **La capacité** : la performance renvoie au potentiel.

¹⁸<https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise>

¹⁹Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, N° 269, juillet-août 1995, p. 61-66.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

5- Le type de la performance²⁰

On distingue deux formes de la performance : la performance externe et la performance interne.

5-1- La performance externe

La performance externe est celle qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires, les organismes financiers, etc.

5-2- La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

« Les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.»²¹

Le tableau que nous allons présenter à présent nous donne la comparaison entre la performance externe et la performance interne.

²⁰ Tabet Ferial « tableau de bord comme outils de pilotage de la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) » Mémoire de fin de cycle 2019 page 44.

²¹ Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2007 p.173.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Tableau 3: La comparaison entre la performance interne et externe.²²

Performance externe	Performance interne
Est tourné principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tourné vers les managers
Porte sur le résultat, présent et futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessité de produire et communiquer les informations financières	Nécessité de fournir les informations pour la prise de décision
Gérer l'analyse financière de grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu au débat de la différente partie prenante	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

6- Les outils de pilotage de la performance²³

Ils existent trois outils essentiels de pilotage de la performance qui sont les suivants :

- ✚ **Prix de cession interne** : qui assure le pilotage des charges entre unité d'une même entité (ou même établissements d'une même entreprise ou même entreprise d'un même groupe) ;
- ✚ **Le coût cible** : qui permet le pilotage à partir de la connaissance du marché ;
- ✚ **Les analyses d'écarts** : qui permet le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.

²²Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007, P173-174.

²³Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007, P178

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

7- Le caractère multidimensionnel de la performance

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée, le concept de la performance dans cette approche été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière. Cependant, la fin des années 80 elle a été consacrée à la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période 80-90.²⁴

Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle au profit d'une vision plus large présenter par différentes dimensions telles que : la performance stratégique, la performance concurrentielle, la performance socio-économique.²⁵

7-1- La performance stratégique²⁶

« Elle est appelée aussi la performance à long terme. Elle utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence », c'est un système de qualité et de gestion d'entreprise fondée sur sept familles de critères qui sont les suivants :

- ✚ Le leadership ;
- ✚ La stratégie d'entreprise ou planification stratégique ;
- ✚ L'orientation client et marché ;
- ✚ La mesure et analyse des performances de l'organisation ;
- ✚ L'orientation ressources humaines ;
- ✚ Le processus de management ;
- ✚ Le résultat du business.

Il s'agit d'un système de management intégré afin d'optimiser les résultats et les investissements.

²⁴Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur, 2017

²⁵Ibid. p28.

²⁶SOGOBOSSI, Bertrand. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion, p128

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Selon **C.Marmuse, J.Barette et J. Bérard**, Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres :²⁷

- ✚ La croissance des activités ;
- ✚ Une stratégie bien pensée ;
- ✚ Une culture d'entreprise dynamique ;
- ✚ La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.
- ✚ La maîtrise de l'environnement ;
- ✚ Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme.

La performance stratégique est la seule à maintenir la distance avec les concurrents et qui est garante de la pérennité de l'entreprise.»²⁸

7-2- La performance concurrentielle

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, celle-ci repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout sur les modes de compétitions et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. C'est en détectant suffisamment les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.²⁹

Cette performance est liée au milieu concurrentiel de l'organisation .Elle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentielles par anticipation et construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.³⁰

²⁷SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance. Revue. Edition : Boeck supérieur, 2007, p.15.

²⁸Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur, 2017p31.

²⁹Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur, 2017p34

³⁰Ibid. p33.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

7-3-La performance socio-économique

C'est la performance qui regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière et la performance commerciale à la fois.

7 -3-1-La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans quelle mesure elle le fait bien et des façons de communiquer ses résultats. De plus, l'angle d'analyse dépendra de la personne « qui parle », qui définit la performance. On dit donc que la performance organisationnelle est un concept multidimensionnel, car il y a autant de définitions que de personnes qui ont un intérêt dans l'organisation. Pour un gestionnaire, la performance se définit souvent sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacités, tandis que pour les employés, la satisfaction au travail, la qualité du climat de travail et leurs conditions de travail sont des critères importants.

31

Selon **M.Kalika** «La performance organisationnelle est considérée comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique ». Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont les suivants : ³²

- ✚ Le respect de la structure formelle ;
- ✚ Les relations entre les composants de l'organisation ;
- ✚ La qualité de la circulation de l'information ;
- ✚ La flexibilité de la structure.

³¹<http://www.regionautravail.com>

³²Travail et qualité de vie : Réflexion sur le travail, la législation, le fonctionnement de l'entreprise, le management et le GRH. L'efficacité organisationnelle : c'est quoi, publier le : 10 novembre 2014.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

7-3-2- La performance sociale

La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE, c'est-à-dire la responsabilité sociale des entreprises. Elle vise à apprécier le comportement social des cadres, des encadrant et des dirigeants de celle-ci.

Cette pratique permet également d'évaluer la performance des salariés et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise.

Elle sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels ou encore le harcèlement moral ». ³³

7-3-3- La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou par sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que : ³⁴

- ✚ La rentabilité des investissements et des ventes ;
- ✚ La profitabilité ;
- ✚ La productivité ;
- ✚ Le rendement des actifs ;
- ✚ L'efficacité.

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Elle intègre la création de valeur pour les clients, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs. ³⁵

7-3-4- La performance commerciale³⁶

Encore appelée performance marketing, elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

³³<https://grh.ooreka.fr>

³⁴Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur, 2017. P 37_38.

³⁵Ibid. p 37 - p38.

³⁶Ibid. p 39.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs et qualitatifs.

- ✓ **Les critères quantitatifs** : tels que :
 - ✚ La part de marché ;
 - ✚ Le profit ;
 - ✚ Le chiffre d'affaire.
- ✓ **Les critères qualitatifs** : tels que :
 - ✚ La capacité à innover pour le client ;
 - ✚ La satisfaction et la fidélisation des clients ;

7-4- L'évaluation de la performance³⁷

La performance n'existe que si on peut la mesurer. La mesure est un outil stratégique de pilotage qui nous aide à gagner du temps dans nos démarches commerciales.

Le concept de mesure de la performance est considéré comme une étape primordiale, qui occupe un rôle important dans la gestion d'une entité, dans le seul but d'accomplir les objectifs fixés, sous un suivi rigoureux des activités de l'entreprise.

La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle permet de prendre des décisions, et d'améliorer les conditions de la performance.

7-4-1- La mesure de la performance

La mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management de l'entreprise et s'avère être utile pour rendre compte d'abord de la performance réelle de cette dernière, de se servir des informations rapportées pour des fins décisionnelles, de favoriser l'atteinte des buts poursuivis, de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires...) et de définir des politiques d'incitation et de récompenses.

Selon **Bescos**, « mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver. »³⁸

³⁷ Amara Elham, Benslimane Alissa « Tableau de bord de la performance de l'entreprise : évaluation, pilotage et prise de décision » mémoire de fin de cycle, 2019/2020, p : 59-60

³⁸ BESCOS.P-L, « les enjeux actuels de l'évaluation des performances », in ECOSIP « Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », Le Harmattan, (1999). Page 16.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

En d'autres termes, sans la mesure de la performance, on ne sait pas où l'on est et où l'on va. La mesure de la performance constitue donc un moyen de comparaison qui permet d'informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles dérives et de déclencher une prise de décision pour réduire l'écart entre les résultats désirés et les résultats obtenus. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. Donc la mesure de la performance est un facteur d'amélioration de la performance.

Les axes de mesure de la performance

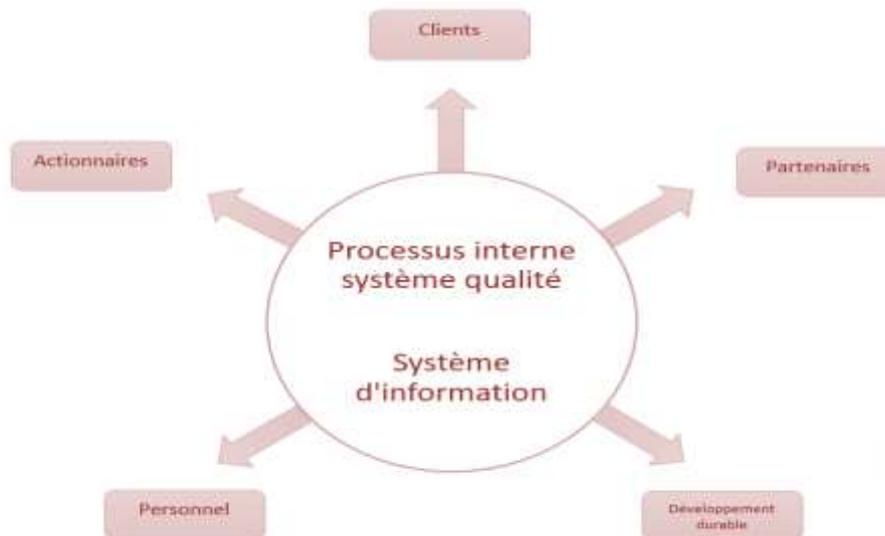
La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

Et selon A. FERNANDEZ, il désigne les axes et domaines de mesure de performance suivant :

- ✓ Axe client ;
- ✓ Axe partenaire ;
- ✓ Axe développement durable ;
- ✓ Axe personnel ;
- ✓ Axe actionnaire ;
- ✓ Axe processus internes ;
- ✓ Axe système d'information.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Schéma 2: Les axes et domaines de mesure de performance.³⁹



Cependant, la construction d'un système de mesure est une affaire très délicate. En effet, les systèmes de mesure, sont avant tout des représentations, qui sont généralement présentées d'une manière qualitative, traduites en grandeurs mesurables ou indicateurs. Ses axes seront chacun affecté à un objectif et feront l'objet d'un suivi des résultats. Il faut également, savoir que les systèmes de mesure présente des limites. Il convient donc de les exploiter avec beaucoup de prudence. En effet, les critères de performance sont parfois peu compatibles, voire contradictoires. Par conséquent, le manager doit savoir les gérer et les concilier.

7-4-2- Les objectifs de la mesure de la performance⁴⁰

Les objectifs de la mesure de la performance sont de deux ordres :

✚ Information des managers.

✚ Incitation des managers.

✚ Information des managers

La définition des critères de mesure de performance permet d'abord, de faire connaître les choix stratégiques au sein de l'entreprise en indiquant les priorités à suivre.

³⁹[https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-](https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation%20tableau%20de%20bord/formation%20tableau%20bord%20domaine%20mesure%20I5.htm)

[ligne/Formation tableau de bord/formation tableau bord domaine mesure I5.htm](https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation%20tableau%20de%20bord/formation%20tableau%20bord%20domaine%20mesure%20I5.htm)

⁴⁰ GIRAUD.F « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème Edition, Gualino éditeur, Paris, 2004, page 419.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Ensuite, elle permet de clarifier la nature des performances attendues des managers en charge des entités au regard de leurs tâches. Enfin, pour toute entité, le manager a besoin d'information pour diriger ses tâches.

L'information doit être :

- ✓ Significative et Disponible ;
- ✓ Facile à appréhender et à utiliser ;
- ✓ Portée sur la qualité du produit et sur les opérations de productions.

Incitation des managers

Il s'agit d'instaurer des dispositifs d'incitation autour de la mesure qui se traduit par :

- ✓ La mise en place d'une négociation sur les termes de l'évaluation.
- ✓ La mise en place d'un système sanction/ récompense indexé sur la performance définie.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Section 02 : Les systèmes d'information au sein d'une entreprise

Pourquoi étudier les systèmes d'information ? Poser cette question équivaut à demander pourquoi étudier la Comptabilité, la finance, la gestion de l'exploitation, le marketing, les ressources humaines ou toute autre fonction de l'entreprise. Les systèmes d'information sont devenus une composante essentielle de toute entreprise ou organisation prospère. Ils deviennent donc un champ d'étude indispensable dans l'administration des affaires et la gestion. Étant donné que chacun de nous envisage de devenir dirigeant, entrepreneur ou professionnel des affaires, nous avons besoin de connaissances autant sur les systèmes d'information que sur les autres fonctions de l'entreprise

C'est pourquoi dans cette deuxième section nous allons expliquer le concept de système d'information, cette notion étant à la base des termes « système » et « information » que l'entreprise a besoin pour planifier, organiser, affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité.

1- Notion de base sur l'information

1-1- Définition de l'information⁴¹

L'information est considérée comme une des ressources stratégiques pour la prise de décision dans une entreprise, il s'agit pour l'organisation de conduire des systèmes d'information.

Selon **Jacques THEVENONT**, « une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte de cette de cette connaissance. »⁴².

Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur les événements, des personnes ou des objets. Elle est la composante de base d'un système d'information, elle peut être définie étant un moyen qui permet à toute entreprise de s'adapter à son environnement. Elles peuvent exister sous plusieurs formes : écrites, picturales, orales ou sonores voire tactiles ou olfactives. En informatique, cette information est également appelée « donnée ». Elle va être conservée, traitée ou transmise à l'aide d'un support.

⁴¹ Chibouti Fadila, Cherfa Dahbia « Système d'information et son rôle au sein de l'entreprise, cas pratique : les moulins de la soummam » mémoire de fin de cycle, 2014/2015, p : 14-15

⁴² THEVENONT Jaques, l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans la conception du système d'information, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier (1) 1985, page 45.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Pour qu'une information soit fonctionnelle, il faut qu'elle soit utilisable et de qualité. Pour s'en assurer, elle doit remplir trois conditions⁴³ :

- ✚ **La dimension temporelle** : l'information doit être régulièrement mise à jour et surtout être accessible à tout moment ;
- ✚ **Le contenu** : l'information doit être fiable, exacte et précise. Elle doit provenir de sources sûres et vérifiées. Elle doit aussi être pertinente, adaptée et utile ;
- ✚ **La forme** : l'information doit être claire. Son organisation doit permettre sa bonne compréhension. Cette condition a été facilitée grâce aux nouvelles technologies de l'information en permettant de les présenter sous des formes et supports variés.

L'information au sein d'une entreprise possède de multiples sources. Elles peuvent être internes comme les documents comptables et financiers, les documents sociaux, les notes de services, les informations concernant les salariés ou bien externe comme les médias, les factures, la publicité, les lettres.

L'information est donc considérée comme un outil de communication externe et interne, elle est très importante au sein des entreprises. L'information permet d'assurer la coordination des différents services qui composent l'entreprise. Elle contribue ainsi à la cohésion sociale.

Afin de mieux comprendre la façon dont l'individu traite l'information, il est nécessaire de préciser ce que l'on entend par « données » et « connaissance ».

✚ Les Données :

- ✓ D'après le petit Larousse, une donnée est «un élément fondamentale servant de base à un « raisonnement », ou encore « une représentation conventionnelle » d'une information sous une forme convenant à son traitement par ordinateur ;⁴⁴
- ✓ La donnée se définit comme un simple signe qui nécessite un traitement pour devenir une information.⁴⁵

⁴³ O'BRIEN, J, Les systèmes d'information de gestion, de bouck université, Bruxelles, traduit par JUY Mario et GILLET Saint-AMANT, 1955, page38.

⁴⁴Le dictionnaire la petite Larousse.

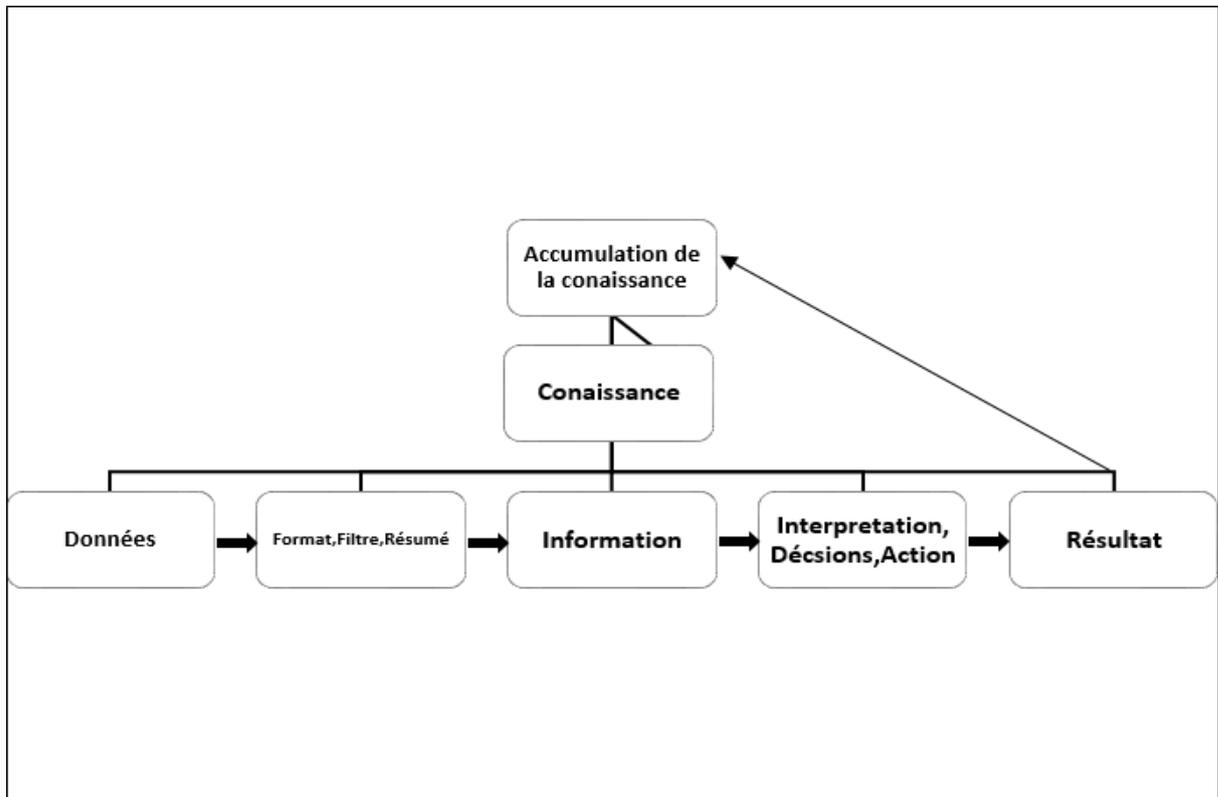
⁴⁵Jean-Luc. Charmant S Sépari, « organisation et gestion de l'entreprise », BERTI édition, 1992, p, 308.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

✚ Les connaissances

On entend par connaissance « l'ensemble des informations accompagnées, justifiées et assimilées par un individu, de façon à les rendre utilisables pour aboutir à une action.»⁴⁶

Schéma 3: Relation entre les données, information et connaissance.⁴⁷



Le schéma illustre la relation entre les données, l'information et la connaissance. Les données brutes issues des différentes sources de l'organisation et son environnement ne peuvent pas être utilisées dans l'état dont elles ont été perçues (symbole, mot,). Ils doivent être filtrées et formalisées dans un processus de traitement de donnée pour qu'elles deviennent une information utile pour son utilisateur. Le processus de traitement des données est aidé par la connaissance déjà cumulée. L'information peut être transformée en connaissance quand elle est correctement interprétée et stimulée avec une connaissance préalable, pour guider l'action du décisionnel.

⁴⁶MEIER Olivier « DICO du manager » édition Dunod, Paris, 2009, P : 41.

⁴⁷R.Michael(2010), « management of data entreprise resource planning system », Edition Evi VERLAG,p,31.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

1-2- Types et caractéristiques de l'information

Il est important de collecter les informations utiles relevant de différents domaines avant la prise de décision dans l'entreprise. Ceci conduit à expliquer différents types et caractéristiques de l'information dans l'entreprise.

1-2-1- Les types de l'information dans l'entreprise⁴⁸

L'information comptable

Pour pouvoir déterminer la fiabilité et d'avoir une idée exacte de la valeur de l'entreprise sur le marché, l'information comptable constitue un moyen efficace. Ce type d'information synthétise l'activité de l'entreprise et permet d'apprécier la sincérité des comptes de l'entreprise et sa capacité de dégager un profit à travers la production et la commercialisation des produits finis. Soulignons que cette information issue du système d'information comptable constitue un élément réducteur d'incertitude pour toutes décisions.

L'information technique

Ces informations permettent à l'entreprise de définir l'objectif de production en tenant compte des contraintes associées. Ces contraintes limitent les capacités de production dans l'entreprise. Ainsi, la collecte et la maîtrise de cette information sont indispensables pour définir le processus de production de l'entreprise.

L'utilisation des nouvelles technologies de production de l'information permet de modifier le processus de fabrication au mieux pour maximiser le profit. Cette utilisation sert aussi à déterminer les critères rationnels de gestion [processus de fabrication].

L'information commerciale

Ce type d'information provenant du service commercial dans l'entreprise permet de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande. Il permet aussi d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché et d'avoir des renseignements sur les performances des ventes de l'entreprise sur les différents marchés. Toutefois, l'usage stratégique de ces informations dans l'entreprise est capital, toute à la structure de l'entreprise est liée à ce type de renseignements.

⁴⁸J.L Charmant S, Sépari, « organisation et gestion de l'entreprise », édition : Danod paris 2001, p, 315

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

1-2-2- Caractéristiques de l'information⁴⁹

Le fonctionnement de l'information dans l'entreprise indique certaines caractéristiques pour elle. Il s'agit de :

+ La précision

L'information est précise quand elle est extraite de la manière la plus fidèle, la plus complète et sans ambiguïté à la réalité qu'elle décrit.

+ La fiabilité

L'information est fiable lorsqu'elle est le reflet le plus exacte de la réalité. Le corollaire de cette caractéristique est que l'information doit être la plus complète possible, c'est-à-dire, éclairer le décideur sur la globalité d'une situation.

+ L'actualité

Il est en général préférable que l'information soit actualisée, l'intérêt et l'efficacité d'une information sont souvent inversement proportionnels à son âge, mais ceci ne peut être généralisable à tout type d'information.

+ La ponctualité

On sait bien que le travail managérial s'effectue sous des contraintes de temps très fortes et souvent imprévisibles, d'où la difficulté, mais aussi l'intérêt d'apporter la bonne information au bon moment.

+ L'accessibilité

C'est une qualité déterminante de l'information pour son utilisation. La notion d'accessibilité fait intervenir des questions d'espace (où se trouve l'information ?), de temps (combien de temps faut-il pour trouver l'information ?) ...ETC.

1-3- Sources de l'information dans une entreprise⁵⁰

L'information constitue une source importante de la prise de décision ; les managers des entreprises font appel à cette source afin de pouvoir planifier et de contrôler l'organisation à tous les niveaux. Toutefois, l'entreprise dispose de plusieurs sources d'informations, qu'on peut distinguer selon leur origine, interne ou externe.

⁴⁹ Kaou Nadia, Mena Labiba « Le système d'information marketing dans les organisations : une étude critique du SIM de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), Mémoire fin de cycle 2012/2013, p7-8

⁵⁰Yahiaoui Brahim ; « la contribution de SI à la prise de décision », mémoire de magister, p, 31

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

1-3-1- Source interne

Les informations internes peuvent être obtenues à partir de différents départements au sein de l'organisation. Ces informations sont variées et peuvent être des renseignements comme : des rapports d'information interne pour les installations et production, les variables de capacité équipements, ressource humain, les fichiers de l'entreprise : les supports d'information comptable, technique et commerciales, système comptable et financière, des opérations de recherche de marketing et les activités de développement.

1-3-2- Source externe

Elles proviennent de l'extérieur de l'organisation. Elles fournissent des données et des informations qui aident le manager dans sa prise de décision comme : explorer de nouveaux marchés, les besoins et la demande des produits existants et l'identification des opportunités.

1-4- Les principaux rôles de l'information⁵¹

On distingue quatre usages possibles de l'information et des technologies de l'information, pour déterminer son rôle dans l'entreprise.

L'information, support des processus de gestion

Un processus de gestion «correspond à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs »⁵². Toutefois, chaque processus, créateur de l'information, doit disposer de ressources en information pour être exécuté. Les technologies de l'information ont considérablement accru l'efficacité de la plupart des processus de gestion en augmentant leur rapidité, leur capacité à stocker et à transmettre de plus grandes quantités d'information à un coût plus réduit.

L'information, instrument de communication dans l'organisation

Des échanges d'informations permettent d'assurer la coordination et la cohérence entre l'activité des différents membres de l'organisation. La technologie de l'information a également beaucoup fait évoluer cet aspect. Il s'agit entre autre de :

⁵¹REVZEAU martine, collection en gestion, « organisation, Gestion, stratégie de l'entreprise », édition ESKA, Paris, 1993, P : 71.

⁵²PillouJean-Francois « tout sur les systèmes d'information », édition Dunod, Paris, 2006, P : 67.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

- ✓ Bases de données ;
- ✓ Systèmes de messagerie et courrier électronique ;
- ✓ Réseaux (Internet bien sûr, mais aussi les intranets d'entreprise, ...etc.).

L'information, Support de connaissance individuelle

La capacité efficace de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques (système de mémorisation, système d'aide à la décision) qui fournissent un support de connaissance de plus en plus important.

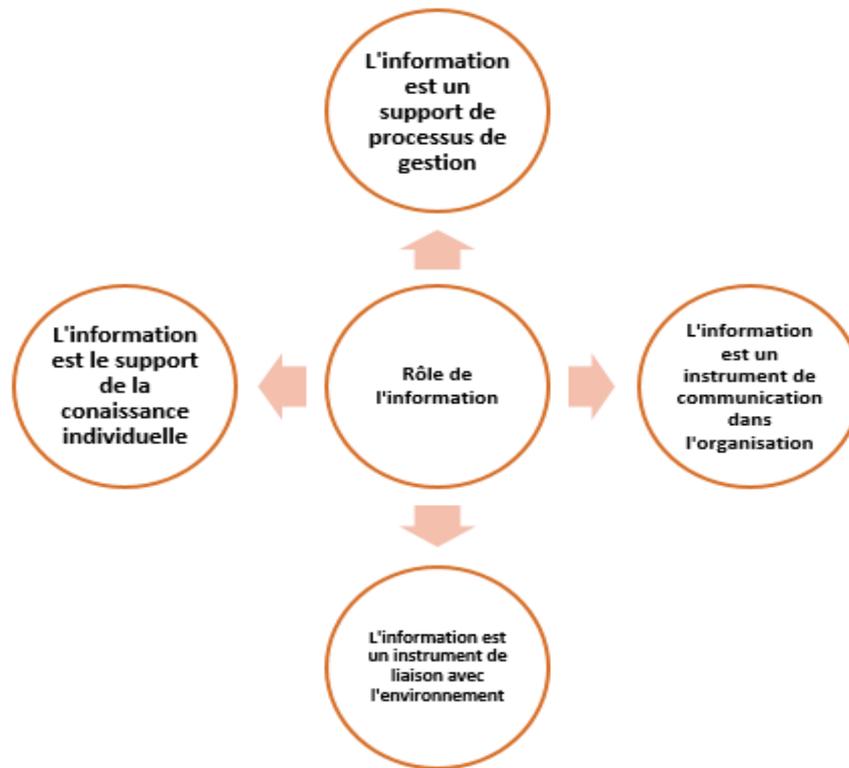
L'information, instrument de liaison avec l'environnement

Les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'une utilisation Liée plus directement à l'environnement de l'entreprise :

- ✓ L'information peut être incorporée dans un produit (prix, caractéristique) et devient lisible par un ordinateur ;
- ✓ Des systèmes d'informations inter-entreprises peuvent être mis en œuvre. Certains fournisseurs installent, par exemple, des terminaux destinés à faciliter la prise de commande chez leurs clients ;
- ✓ Enfin, l'information constitue un facteur important de cohésion sociale et de motivation du personnel.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Schéma 4: Le rôle de l'information.⁵³



2- Notion générale sur les systèmes

2-1- Définition des systèmes⁵⁴

Le système est un élément complexe qui recouvre diverses définitions complémentaires :

D'après **Saussure** : « Un système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité ».

Un système peut être défini en première approche par un ensemble d'éléments identifiés et structurés, qui agit et évolue dans son environnement.⁵⁵

Il ressort de ces définitions que le système se compose d'éléments indépendants et reliés entre eux dans un but précis tout en restant dépendant d'un environnement plus complexe.

⁵³Michel Darbelet et autres, « L'essentiel sur le management », 5ème édition, Paris, 2006, P : 319.

⁵⁴FILLOL, C (2004), « Apprentissages systémiques : une perspective intégrée », XIIIème Conférence Internationale de management stratégique

⁵⁵ Michel Lafitte, « Les systèmes d'information dans les établissements financiers », page 15.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

2-2- Typologie et caractéristiques des systèmes⁵⁶

2-2-1- Typologie du système

Il est possible d'établir une typologie de systèmes sur la base de certaines propriétés. Un système peut être :

Concret

Les éléments qui le composent sont, au moins en partie, les objets concrets (un système informatique) ;

Abstrait

Les éléments de ce système sont des concepts ou des procédures (un système de gestion des stocks) ;

Finalisé

Il est alors affecté d'un ou plusieurs objectifs précis (un système de traitement des commandes) ;

Non finalisé

Le système n'est soumis à aucune finalité, voulue ou imposée ;

Ouvert

Il entretient alors des relations continues avec son environnement ;

Fermé

Isolé de son environnement, ce système peut connaître des phénomènes d'entropie, Il ne dispose pas en effet, de l'énergie des matières ou des informations nécessaires pour assurer sa régulation.

⁵⁶ Kaou Nadia, Menaab labiba « Le système d'information marketing dans les organisations : une étude critique du SIM de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) » Mémoire de fin de cycle 2012/2013 page 18-19

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

2-2-2- Caractéristique d'un système

Les principales caractéristiques d'un système sont les suivants :

Ses éléments

Un système est constitué par un certain nombre d'éléments dont la diversité et les interactions déterminent sa complexité, certains éléments peuvent être décomposés en sous-systèmes ou modules ;

Ses frontières

Un système est ensemble fini borné. Il a donc des frontières qui le séparent de son environnement (ensembles des éléments qui n'appartiennent pas au système mais qui sont susceptibles d'avoir une influence sur lui ou d'être influencés par lui) ;

Son réseau d'interaction

Le réseau d'interactions d'un système permet les échanges de matières, des capitaux, ou d'informations, Il contribue également à la régulation du système. On distingue deux catégories d'interactions :

- ✓ Les relations entre les éléments du système.
- ✓ Les relations entre le système et son environnement.

Son état

On appelle « état d'un système » l'ensemble des valeurs prises à une date donnée par les éléments qui le composent (la culture d'entreprise est la valeur de référence du système entreprise) ;

Sa variété

La variété d'un système est l'ensemble des états possibles de ce système ;

Sa finalité

Le système est en effet organisé autour d'un ou plusieurs objectifs (ce ou ces derniers varieront en fonction de sa situation).

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

2-3- L'entreprise en tant que système⁵⁷

De nombreux chercheurs ont appliqué à l'entreprise les concepts de la théorie des systèmes.

Le système entreprise peut être décrit à travers différentes caractéristiques à savoir :

✚ Un système finalisé

L'entreprise est un système finalisé. Cela signifie qu'il est doté d'objectifs généraux, de finalités, et que son fonctionnement tend vers la réalisation de ces objectifs ;

✚ Un système organisé

L'entreprise est aussi un système organisé, comportant des sous-systèmes. L'ensemble doté d'une structure et de fonctionnement ;

✚ Un système dynamique

L'entreprise constitue un système dynamique. Celui-ci est en constante évolution sous l'effet des interactions qui se produisent en son sein et des échanges avec son environnement.

✚ Un système piloté

L'entreprise est dotée d'un système de pilotage permettant d'orienter le système en fonction des buts poursuivis et de faire face aux dysfonctionnements.

3- Les systèmes d'information

3-1- Définition du système d'information

Ce n'est qu'avec l'apparition de l'informatique au début des années 60 que le concept de système d'information a pris de l'ampleur. Effectivement, la décennie (65-75) s'est traduite par l'évolution du concept de système d'information qui se caractérise par le développement des management système d'information (MSI) aux systèmes d'informations de gestion (SIG).

Il existe plusieurs définitions de la notion du système d'information, nous citerons les suivantes :

⁵⁷ Ibid. page 20-21

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

La définition usuelle d'un système d'information (SI) ressemblait à ceci : «Le système d'information est l'ensemble des informations formalisables circulant dans l'entreprise et caractérisées par des liens de dépendance, ainsi que des procédures et des moyens nécessaires pour les définir, les rechercher, les formaliser, les conserver, les distribuer.»⁵⁸

Selon **Reix**, « un système d'information est un ensemble organisé de ressource : matériel logiciel, personnel, donnée, procédures... Permettant d'acquérir, de traiter, stocker d'information (sous forme de donnée, texte, image, sons) dans l'organisation».⁵⁹

Selon **O'Brien** a écrit que: « un système d'information utilise des ressources humaines (utilisateur final et informaticiens) du matériel (machine et supports) et des logiciels (programmes et procédures) pour accomplir des fonction de saisie ,de traitement ,de sortie, de stockage et de contrôle qui servent à convertir en produit informatif des ressources en donné».⁶⁰

On peut donc définir le système d'information d'une entreprise comme étant une combinaison de ressources humaines et matérielles et des procédures. Sa finalité est la production de flux d'informations pertinentes en s'appuyant essentiellement sur la technologie d'information pour la prise de décision des différents acteurs de l'entreprise.

⁵⁸ A. SEMOUD et A. LAYMI (2006), « Système d'information/Gestion de l'information », Université Hassan II, page 54

⁵⁹Robert Reix (2005), Système d'information et management des organisations, page 61.

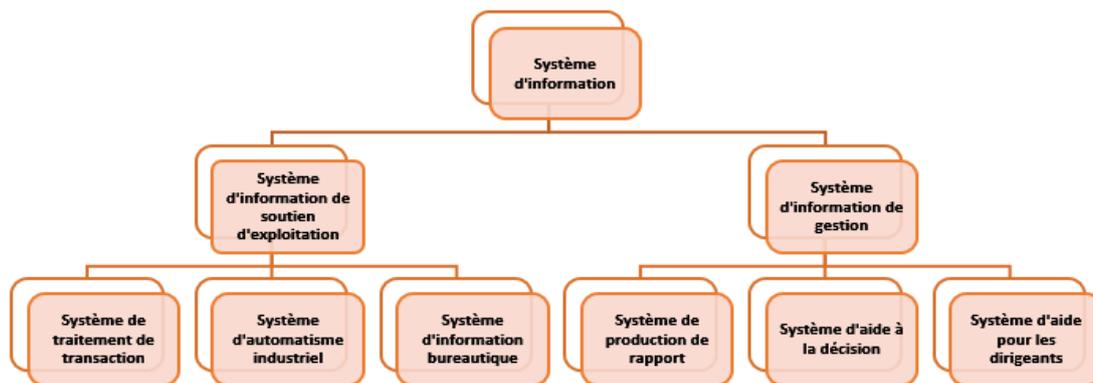
⁶⁰O'Brian (1993), Positive Management, page 17.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

3-2- Typologie des systèmes d'information

D'après O'Brien, les systèmes d'informations sont divisés en 2 catégories :

Schéma 5: Typologie des systèmes d'information selon O'Brien.⁶¹



3-2-1- Les systèmes d'information de soutien d'exploitation⁶²

Ils ont pour objectif d'assister le traitement des opérations quotidiennes liées à l'exercice de l'activité de l'entreprise qui est subdivisé en trois sous catégories de domaines :

✚ Système de traitement de transaction

D'après, **Suzanne Rivard** et **Jean Talbot**, le Système de traitement de transaction traite les données qui proviennent des transactions que l'organisation effectue avec ses clients, ses fournisseurs ou ses employés.

Ce système exécute et enregistre les transactions quotidiennes et routinières associées aux événements basiques et quotidiens tels que la saisie des bons de commande.⁶³

✚ Système d'automatisme industriel

L'automatisme industriel est l'ensemble des technologies utilisant l'électronique, l'électrotechnique, la télécommunication afin de concevoir des machines ou des processus automatisés qui peuvent fonctionner sans intervention humaine. Un système automatisé,

⁶¹O'Brien (1993), Positive Management, page 17

⁶² Ifis Mohand ouidir, Zenati El hadi « contribution du système d'information à la prise de décision » mémoire de fin de cycle, 2019/ 2010, P, 9-10

⁶³Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel (2013), « Management des systèmes d'information », page.41-42

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

quel qu'il soit, nécessite un opérateur, c'est une personne qui donne des consignes au système et qui est capable de comprendre les signaux que la partie commande lui renvoie.

La partie commande reçoit les consignes de l'opérateur et les comptes rendus de la partie opérative. Les comptes rendus de la partie opérative sont les signaux envoyés par les capteurs installés sur les machines.

Système bureautique

Ce système est l'ensemble des moyens et méthodes appliqués aux activités de bureau permettant de traiter informatiquement des informations écrites visuelles ou sonores.

Le but de la bureautique est ainsi de fournir des éléments permettant de simplifier, d'améliorer et d'automatiser l'organisation des activités d'une entreprise ou d'un groupe de personnes (gestion des données administratives, synchronisation des rendez-vous...)

3-2-2- Les systèmes d'information de gestion⁶⁴

Ils ont pour objectif la fourniture d'informations pour les décideurs dans le but de les assister dans leurs processus de décisions. Ils sont eux aussi divisés en 3 sous domaines :

Système de production de rapport

Ces systèmes sont les plus fréquents au sein d'une organisation. Ils ont pour but de mettre à disposition du manager des rapports détaillés des différentes activités qui se déroulent au sein de l'organisme afin de lui permettre de prendre des décisions plus aisément et plus rapidement.

Système d'aide à la décision

Ce système est destiné à faciliter les prises de décision au niveau de l'entreprise. Un système d'aide à la décision bien conçu est un logiciel interactif qui aide les décideurs à dégager des informations utiles à partir de données brutes, de documents, de connaissances personnelles et de modèles métier, afin d'identifier et de résoudre des incidents et prendre des décisions. Il est conçu dans l'objectif explicite de soutenir les activités de prise de décision. Le processus de prise de décision est composé de trois grandes phases :

- ✓ L'identification du problème ;
- ✓ L'élaboration et l'évaluation des solutions ;

⁶⁴ Ifis Mohand ouidir, Zenati El hadi « contribution du système d'information à la prise de décision » mémoire de fin de cycle, 2019/ 2010, P, 10

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

- ✓ Le choix d'une solution.

En général, c'est un système interactif, qui a accès à une ou plusieurs bases de données et qui utilise un ou plusieurs modèles pour représenter et évaluer une situation.⁶⁵

Son rôle consiste à fournir des indicateurs pertinents sur l'activité, connaître les clients et offrir des outils d'analyse et de simulation, et encore gérer la connaissance.⁶⁶

✚ Les systèmes d'information pour les dirigeants⁶⁷

Certains cadres dirigeants utilisent ce système :

Pour préparer ou justifier leurs décisions. Le Système d'information des dirigeants a un caractère particulier en répondant aux besoins spécifiques des cadres. Il a été développé après le système d'aide à la décision connu par son caractère général. Ce système est utilisé pour les réflexions, analyses et décisions stratégiques de l'organisation. Il sert aussi à réduire l'incertitude liée aux décisions. Le système d'information des dirigeants apparaît sous deux formes : le tableau de bord électronique et le Système Data Warehouse.

✚ Le tableau de bord électronique

Il permet de présenter sur l'écran des informations spécifiques à chaque dirigeant sous formes diverses (graphiques avec couleurs, tableaux,). Il peut préoccuper les dirigeants sur leur rôle réel car il donne l'accès aux détails même sur le niveau le plus bas de la hiérarchie.

✚ Le système Data Warehouse⁶⁸

C'est une « forme de système d'information conçu pour des applications décisionnelles : pilotage, contrôle et aussi intelligence, c'est la base de données détaillée qui stocke ces informations permettant uniquement l'aide à la décision ». Il a une capacité de stockage gigantesque.

⁶⁵Suzanne Rivard, Jean Talbo (1989), « le développement de système d'information », 3eme édition, p.34

⁶⁶Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-michel Gautier (2008), « Management des systèmes d'information », 2eme édition Dunod, p.113.

⁶⁷Souhil Fekir (2009), L'intelligence économique et la stratégie d'entreprise, mémoire de Magister, EHEC Alger.

⁶⁸Robert Reix (2000), « Système d'Information et Management des Organisations » 4eme édition, Vuibert, Paris, 2002, page 56.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

3-3- Caractéristiques des systèmes d'information

La structure des informations se compose de plusieurs axes :

- + Les informations d'aide à la décision, respectant le niveau hiérarchique et l'angle de vue du destinataire du résultat ;
- + Les informations concernant les décisions prises par les modèles pilotent ;
- + Les informations informelles, non intégrables dans le système d'information ;⁶⁹
- + Le système d'information met à la disposition de chacun les données qui lui sont nécessaires pour remplir sa tâche. Il répond aux besoins courants et aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir.⁷⁰

3-4- Le rôle du système d'information⁷¹

Le rôle essentiel du système d'information se divise en trois parties :

3-4-1- Collecter des données et les approprier

Cette fonction couvre la prise en compte de l'ensemble de la masse de données que l'entreprise reçoit de toutes origines et sous diverses formes, un premier travail devra consister à analyser et sélectionner les types de données utiles et à les épurer pour éviter une surcharge et un « parasitage » du système.

Une fois analysées et épurées, les données peuvent être saisies, c'est-à-dire introduites sur un support permettant leur traitement ultérieur et leur conservation. Cette saisie, outre qu'elle conduit à des traitements et reste stockée dans les bases de données de l'entreprise peut éventuellement être à la base du déclenchement de processus.

3-4-2- Stocker et traiter les informations

Cette tâche se décompose en deux étapes, l'une consiste à agencer les données pour en faire de l'information utile à stocker, l'autre consiste à « agir sur l'information stockée ».

On parle de traitement lorsqu'il s'agit :

- + D'effectuer des calculs en vue de la production d'informations de résultats ;
- + De mettre à jour des données (ajout, modification, suppression) ;

⁶⁹Michelle Gillet, Patrick Gillet, « management des SI », page 31

⁷⁰Jacques Sornet, « SI de gestion », 2^{ème} édition, page 01

⁷¹HUGUES Angot, « Système d'information de l'entreprise », 5^e édition De boeck, paris, 2006, page 127.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

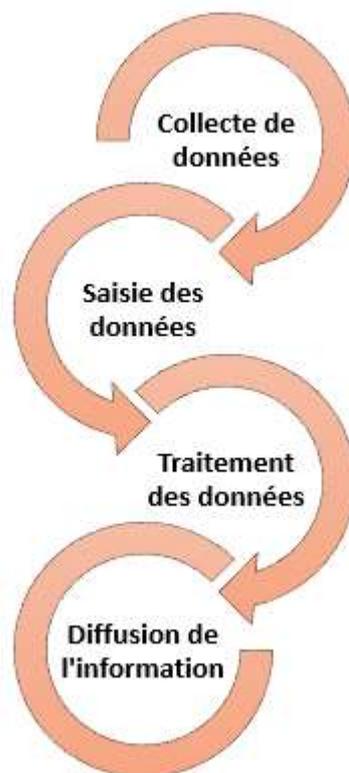
✚ De trier, ordonner, archiver.

3-4-3- Diffuser les informations utiles et aider à les exploiter

La diffusion de l'information est la finalité essentielle du système d'information, et se traduit par la mise en œuvre de divers moyens techniques. Souvent locaux mais parfois fortement décentralisés compte tenu de la structure d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise ou même de sa manière d'approcher ses activités.

Cette fonction concerne donc tous les moyens d'accès, d'interrogation, de transfert à courte ou longue distance, d'affichage, d'impression et de sauvegarde sur tous type de support de l'information requise.

Schéma 6: Rôles du système d'information.⁷²



⁷²ALAIN Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : système d'information, nouvelle technologie et mesure de la performance » édition d'organisation, paris, 1999, Page : 184.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

3-5- Les Qualités du système d'information⁷³

Pour remplir pleinement son rôle, le système d'information doit nécessairement satisfaire à certains impératifs :

- ✚ **Fiabilité** : l'information fournie doit être juste, complète ou exhaustive, et objectif. Cela suppose que soient mise en place des contrôles, tels que le contrôle de vraisemblance.
- ✚ **Actualité** : l'information est, dans la plupart des cas, une denrée périssable. Elle s'agit donc de la mettre fréquemment à jour qu'elle conserve tout son intérêt.
- ✚ **Utilité** : une information n'est pas utile ou inutile en soi, mais par rapport à son utilisateur. L'information doit adaptée aux besoins de l'utilisateur.
- ✚ **Intangibilité** : l'information doit être comprise par son destinataire. Cela suppose que soit respecté un langage commun, tant en ce qui concerne le fond que la forme.
- ✚ **Précision** : le système d'information doit fonctionner avec une marge d'incertitude définie de l'utilisateur.
- ✚ **Rapidité** : l'information doit pouvoir être fournie sans retard en fonction des besoins de l'utilisateur.
- ✚ **Régularité** : le système doit pouvoir fonctionner avec la régularité demandée (annuelle, mensuelle, quotidienne, etc.).
- ✚ **Sécurité** : le système ne doit pas prendre ou biaiser l'information. IL doit par ailleurs respecter les niveaux de confidentialité définis.
- ✚ **Protection** : le système d'information doit comporter les verrous de sécurité suffisant pour résister à toutes les agressions.

⁷³ChantelBussenault, Martine Pertet, « Economie et gestion de l'entreprise », 3ème Edition

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

3-6- Les étapes de construction du système d'information⁷⁴

Pour construire un système d'information, on définit les étapes de leur construction.

La démarche proposée retient quatre étapes :

3-6-1-L'étude préalable

Les objectifs de l'étude préalable sont les suivants :

- ✚ Tout d'abord définir le problème à résoudre : à quels objectifs répond le système envisagé, quel domaine couvre-t-il, quelles sont les activités concernées, quels sont les résultats à en attendre ?
- ✚ Ensuite, vérifier s'il existe une solution économiquement justifiée et techniquement réalisable à ce problème. L'étude préalable est parfois appelée « étude d'opportunité » ou « étude de faisabilité ».

3-6-2- La conception

Cette étape est issue de l'étude préalable pour aboutir à un projet détaillé au niveau conceptuel et au niveau organisationnel, et de ce qui devra être réalisé. La conception établit un pont entre la définition des besoins (le problème formulé) et la réalisation de la solution.

3-6-3- Développement

Le développement correspond pour l'essentiel à la phase de réalisation. On décrira les traitements et les données correspondant à une solution sur des logiciels spécifiques.

3-6-4-L'implantation

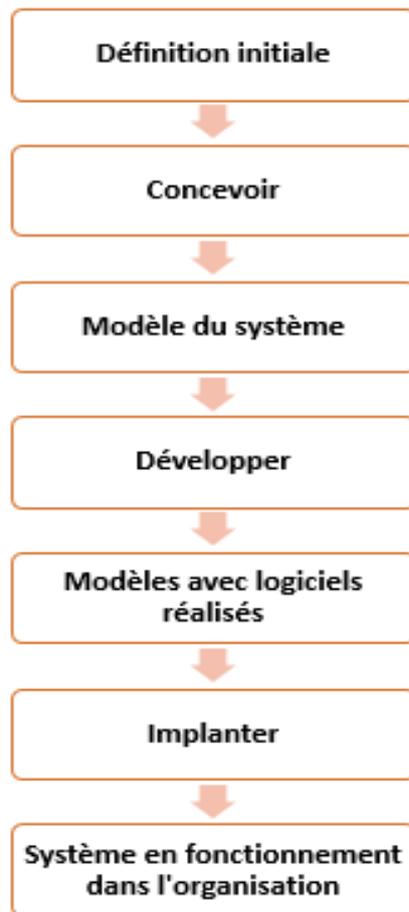
L'implantation correspond à la mise en place de la solution. Plusieurs tâches peuvent être menées en parallèle :

- ✚ L'installation des matériels spécifiques s'il y a lieu ;
- ✚ Le chargement et les tests complets de l'ensemble des logiciels dans les conditions normales de fonctionnement ;
- ✚ La construction des bases de données lorsque l'application fait appel à des bases de données nouvelles...etc.

⁷⁴Robert Reix (2000), « Système d'Information et Management des Organisations », 4ème édition, Vuibert, Paris, 2002, p335.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Schéma 7: Etapes de construction du système d'information.⁷⁵



3-7- La place du système d'information dans une entreprise⁷⁶

L'entreprise est vue comme un système vivant et ouvert, intégré dans un environnement lui-même composé d'autres systèmes avec lesquels il entre en interaction.

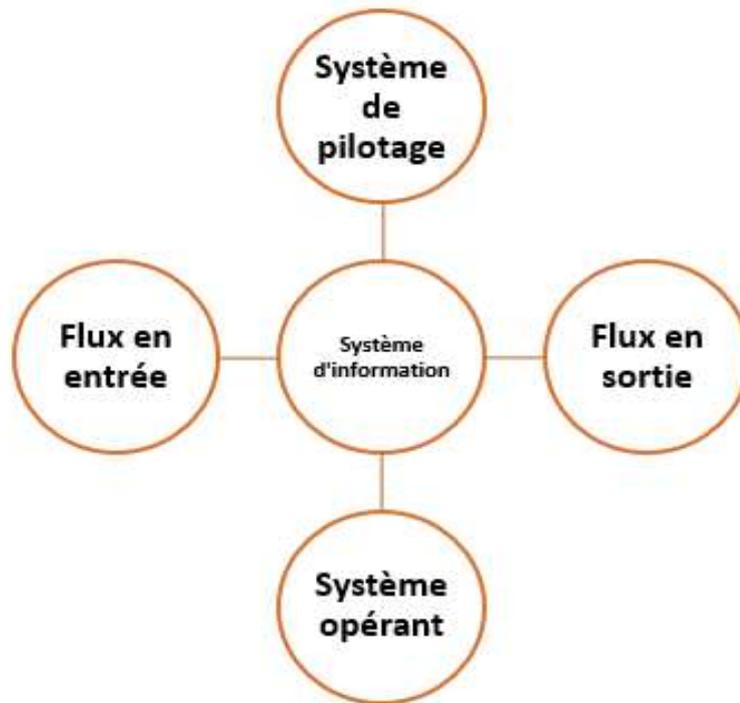
On considère le système d'information comme un élément composant d'un système, qui assure la liaison organisationnelle entre les modèles opérationnels qui assurent les processus de transformation des flux entrants et des flux sortants créateur de valeurs ajoutée et les modules pilotes qui prennent les décisions et contrôlent les résultats obtenus.

⁷⁵ROBERT Reix « Système d'information et management des organisations » 4eme édition, Vuibert, paris, 2002, page 113.

⁷⁶Mohamed Nedib kelifi, méthode de la conception d'un SI par ebouche systémique et aide à la décision, thèse de doctorat paris 12, 1987, Page 11.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Schéma 8: Place du système d'information dans une entreprise.⁷⁷



D'après le schéma ci-dessus, le système d'information de l'entreprise se situe entre deux sous système : le système opérationnel et le système de pilotage. Il assure le traitement des données pour produire des informations utiles au sous-système de pilotage et pour servir de base de la décision, ces informations sont souvent liées entre elles, par exemple : le contrôleur de gestion géant des informations à partir des données de ventes et de production, il traite en suite ces données pour aider au pilotage de l'entreprise.

La qualité et l'expansivité des informations, sont primordial pour le système de pilotage à ce niveau les décideurs de l'entreprise sont confrontés à des réalités très complexes, chaque sous-système du système de l'entreprise produit ses propres indicateurs et prend des décisions.

⁷⁷Etabli par Monsieur Chabi, « Management des systèmes d'information ».

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

3-8- Les systèmes d'information fonctionnels⁷⁸

Nous pouvons distinguer d'autres types de systèmes d'informations. Ces derniers ouvrent pour la bonne gestion des flux d'informations des différentes entités ou services au sein de l'entreprise, ces systèmes qui sont définis comme étant fonctionnels sont aux nombres de quatre :

3-8-1-Système d'information Marketing

Les technologies d'informations sont un atout majeur pour la structure commerciale de l'entreprise, car elle met à leurs disposition des informations au sujet des produits proposés (caractéristique du produit), ainsi que des informations sur la clientèle (nom, situation sociale, adresse...) et cela grâce à deux plateformes de stockage de données qui sont la base des données produites et la base des données clients, ce qui va permettre d'améliorer considérablement la gestion de leurs relations avec leurs clients.

3-8-2-Système d'information de gestion de la production

Le rôle principal de ce système est de résoudre le problème d'ordonnancement. Il se définit comme un outil indispensable pour simplifier l'analyse des données fournies par l'atelier de fabrication en général. Cet outil performant donne toute l'information nécessaire pour la gestion de la production : non seulement il fournit le délai mais également le respect des dates, l'état des stocks des ordres et la charge. Ce système d'information de production est aussi en mesure de fournir des données graphiques pour faciliter l'analyse.

3-8-3-Système d'information comptable et financier

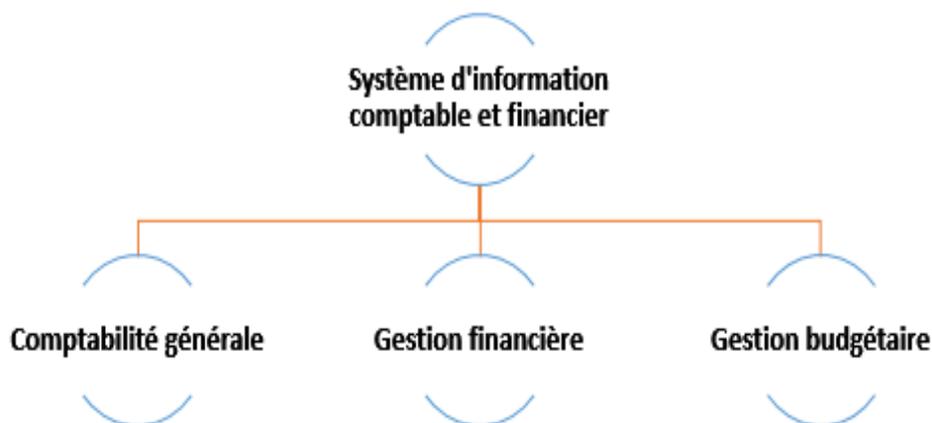
Le système d'information comptable et financier d'une entreprise regroupe un ensemble organisé des ressources permettant d'acquérir, de traiter de stocker et de communiquer des informations financières sous différentes formes dans les organisations.

⁷⁸ Ifis Mohand Ouidir, Zenati El hadi « contribution du système d'information à la prise de décision » mémoire de fin de cycle, 2019/ 2010, P, 12-13

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Ce système comprend 3 sous-systèmes :

Schéma 9: Système d'information comptable et financier. ⁷⁹



3-8-4- Les systèmes d'information pour les ressources humaines

Les RH ont pour objectif la gestion administrative du personnel de l'entreprise, son pilotage ainsi que son évolution professionnelle. Les enjeux des ressources humaines sont multiples et fondamentaux pour le bon fonctionnement global d'une entreprise.

3-9- Finalités et importances des systèmes d'information au sein de l'entreprise⁸⁰

Le système d'information a deux finalités : fonctionnelle et sociale. Concernant la finalité fonctionnelle, le SI est un outil de communication entre les différents services d'une entreprise et a un rôle opérationnel et stratégique. La finalité sociale quant à elle permet de se soucier de l'intégration des salariés dans l'entreprise, favorisant la vie sociale et la culture d'entreprise par la diffusion de l'information.

Le SI aujourd'hui joue un rôle important au sein de l'entreprise, il est même indispensable au bon fonctionnement de celle-ci. Un SI performant permet à l'entreprise d'optimiser son processus, de sous-traiter des tâches à faible valeur ajoutée, d'améliorer la relation client, de mieux communiquer et d'améliorer la productivité.

⁷⁹ Effectuer par nous même

⁸⁰ Ibid. p,15

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Section 3 : Evolution du système d'information

On sait que le rôle principal d'un système d'information est de fournir à chaque acteur de l'organisation le plus d'information possible pour lui permettre d'exercer ses activités.

La plupart des organisations se trouvent dans un environnement économique particulièrement concurrentiel car ses organisations doivent ajuster leur production et donc leurs stratégies pour rentabiliser leurs activités.

Le développement de l'organisation doit être basé sur les critères suivants : perspective stratégique, structure organisationnelle, utilisation technique.

Par conséquent, le système d'information doit intégrer ces changements.

1- Historique de l'informatique de gestion ⁸¹

1-1-Les années 1960-1970 et le mainframe : Traiter les données

Dans les années 1960-1970, l'informatique de gestion est relégué à un rôle de supercalculateur. Son utilité se borne à emmagasiner des volumes gigantesques de données, à les trier, les traiter, puis les restituer sous une forme généralement plus condensée et plus intangible. Cela demande une puissance de traitement, des équipes de développement et de support, ainsi qu'une infrastructure technique très centralisées.

C'est l'époque des mainframes et de l'informatique dite lourde. En effet, les investissements en matériel, logiciel et en ressources humaines sont très élevés. Seules les grandes entreprises en sont équipées. Le rôle des utilisateurs se borne alors à collecter des données qui sont ensuite saisies par des opératrices, traitées et utilisées pour la gestion de l'entreprise. L'accès des utilisateurs à la machine est alors inexistant. Cet accès s'améliore peu à peu avec l'arrivée des terminaux écrans en mode caractères. Ceci n'est que la première étape d'un phénomène qui va aller en s'amplifiant.

⁸¹ Jean- Louis Tomas préface de Serge Miranda (2002), ERP et progiciels de gestion intégrés sélection, déploiements et utilisation opérationnelle les bases du SCM et du CRM, 3ème édition, paris, p, 5-9

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

1-2-Les années 1980 et les micro-ordinateurs : Accéder aux données

Comme l'a souligné au tout début des années 80 **Gérard Balantzian** (directeur de l'institut de management de l'information), les années 80 ont été marquées par les tendances suivantes : une informatique éclatante et une évolution des rapports entre les informaticiens et les utilisateurs.

Cette tendance et évolution est en effet, grâce à l'arrivée des machines et des micro-ordinateurs qui offrent cette dimension dites « départementale » à l'outil informatique.

Ces micro-ordinateurs permettent en premier lieu à un grand nombre d'utilisateurs d'accéder aux données et de disposer d'application qui couvrent leurs besoins de façon plus au moins spécifique. En second lieu, ils permettent à un grand nombre d'entreprise d'acquérir leur première machine.

Ces entreprises se retrouvent parfois face à des défis qui peuvent être :

- ✚ L'instabilité et le manque de fiabilité des interfaces applicatives ;
- ✚ Les divergences stratégiques, techniques et méthodologiques des informaticiens ;
- ✚ Le manque de coordination entre les divers projets de développement...etc.

Si les ordinateurs personnels et la bureautique font leur apparition dans les années 80, ce n'est que dans les années 90 qu'ils trouvent leur plein essor. L'informatique « individuelle » montre déjà le bout de son nez.

1-3-Les années 1990 et le client-serveur : Partager l'information

Les années 90 ouvrent la décennie des applications, et les bases de données offrent aussi bien la possibilité de travailler pour satisfaire les besoins concrets des clients que de faire des recherches théoriques. Les problèmes de migration des applications organisées à partir des bases de données vers des architectures client-serveur constituent un défi industriel majeur.

Dès le milieu des années 90, Serge Miranda (professeur d'informatique à l'université de Nice-Sophia Antipolis) modélisait l'architecture client-serveur en ces termes :

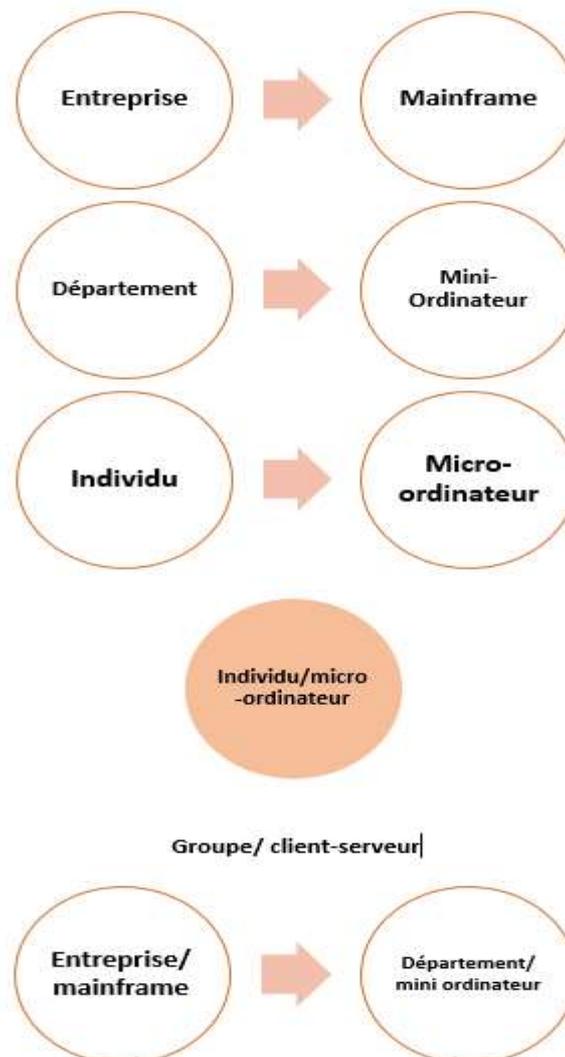
« Le modèle client-serveur est plus qu'un modèle centripète de l'évolution des architectures informationnelles. Il est devenu un paradigme social et organisationnel porteur de valeurs positives pour demain. L'utilisateur passif est devenu client, actif, interactif,

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

productif. Il a accès à des serveurs de données distants de manière transparente sans autorisation bureaucratique en exploitant les ressources de son poste de travail ! Le paradigme client-serveur sous-entend une logique partenariale privilégiant le partage, la communication et l'intégration de ressources hétérogènes. ».

L'information représente beaucoup plus qu'une donnée. Elle se place dans un contexte opérationnel, et fournit la bonne visibilité à la bonne personne, au bon moment, afin de prendre la bonne décision pour l'entreprise. La donnée est statique, l'information est dynamique.

Schéma 10: Le client-serveur, fédérateur de l'informatique de l'entreprise. ⁸²



⁸²Ibid. page 7

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

1-4- Les années 2000 : Intégrer les composants ⁸³

La plupart des applications d'aujourd'hui ne permettent pas aux acteurs de l'entreprise d'être aussi efficaces qu'ils le souhaiteraient et de se préparer au nouvel environnement découlant de la refonte de ces processus.

En effet, les applications de base qui sont installées dans les différents départements (service client, marketing, ventes, comptabilité, fournisseurs, production, distribution, personnel) ne permettent pas à leurs utilisateurs de partager un langage commun. Si des interfaces entre ces divers domaines de l'entreprise ont été mises en place, elles sont rarement à temps réel, et les exemples où la même donnée est saisie deux ou trois fois, voire plus, ne sont pas rares.

Ces situations sont de nos jours inacceptables. Les coûts induits sont inestimables : perte de temps, manque d'efficacité, mauvaise visibilité, mauvais processus décisionnel, duplication d'effort, taux d'erreur élevé. Tous ces dysfonctionnements se traduisent en bout de course par un mauvais service client et une perte de compétitivité de l'entreprise.

Le besoin d'un informatique global, intégrant tous les composants qui feront le succès de l'entreprise, est un passage obligatoire. Le développement de logiciel est un domaine qui en est encore actuellement au stade artisanal, et l'approche composant, autrement dit l'approche objet n'en est encore qu'à ses débuts.

Le développement de logiciel relève aujourd'hui à la fois du sens artistique des développeurs et d'une incapacité chronique à vouloir, savoir et pouvoir répéter ce qui a bien fonctionné, au moins une fois, dans le passé.

⁸³ibid page : 9

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

2- Les projets du système d'information⁸⁴

2-1- L'intégration des évolutions aux systèmes d'informations

Le système d'information doit prendre au compte l'ensemble des évolutions de façon à informer, convaincre, former, impliquer chacun des acteurs dans la mise en œuvre des nouveaux projets du système d'information et ceci quelle que soit la position de l'acteur au sein de l'organisation.

La définition du projet de gestion du système d'information se doit de prendre en compte :

- ✚ **La gestion de l'infrastructure** : matériel (ordinateur, réseau...) et applicative (procédures fonctionnelles, logiciels...);
- ✚ **La définition des procédures organisationnelles** : qui s'appliqueront aux postes de travail (acteurs, services, serveurs informatiques...);
- ✚ **Les besoins et contraintes** : en terme de personnel ainsi que les formations à apporter.

Autant le système d'information est en perpétuelle évolution autant sa représentation organisationnelle et informatique doit être stable pour les utilisateurs de façon à ne pas déstabiliser l'activité de l'organisation.

2-2- Projets d'informatisation du système d'information

L'approche de la gestion des évolutions du système d'information au travers de sa composante technologique passe par deux choix possible qui sont confié le plus souvent à la direction du système d'information :

- ✚ **Le développement d'une application spécifique** :
 - ✓ En interne par le service informatique de l'organisation ;
 - ✓ En externe par une société de service informatique.
- ✚ **L'intégration d'un progiciel existant** :
 - ✓ Standard de gestion d'activité (logiciel de comptabilité générale, de gestion commerciale, de gestion de production assistée par ordinateur...);

⁸⁴ <https://www.maxicours.com/se/cours/evolution-du-systeme-d-information/>

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

- ✓ PGI (progiciel de gestion intégrée) ou ERP (entreprise ressource planning).

2-3- Le développement d'une application spécifique

La direction du système d'information de l'organisation peut être amenée à choisir le développement d'une application spécifique pour répondre à des besoins concernant le cœur de l'activité « métier » : dans le cas où il n'existe pas de progiciels correspondant sur le marché ou les spécifications sont trop particulières.

Le choix d'un développement applicatif spécifique interne ou externe dépend tout d'abord de l'existence de la compétence ou d'un service informatique dans l'organisation mais aussi du choix stratégiques (on développe toujours en local) ou (toujours en externe) ainsi que les critères de gestion générale d'un projet : le coût, le délai, la qualité sans oublier la maîtrise de la connaissance de l'activité du métier, la culture de l'organisation et les garanties proposées.

Dans le cas d'un développement applicatif spécifique externe le choix pourra se faire après le dépouillement d'un appel d'offre et reposera sur un contrat « le cahier des charges » qui définira les besoins et contraintes entre le maître d'ouvrage (l'organisation) et le maître d'œuvre.

2-4- L'intégration d'un progiciel

Un progiciel est un logiciel spécialisé dans une activité ou une gestion par processus, qui représente une solution standardisée dans son fonctionnement pouvant être paramétrée en fonction des besoins des différentes organisations qui l'utilisent.

Le PGI propose une gestion par processus qui repose sur la notion de transversalité des activités de l'organisation et de l'approche dynamique de la circulation de l'information entre les acteurs.

L'architecture de PGI repose sur :

- ✓ Une infrastructure globalement réseaux ;
- ✓ Une base de données centralisée ;
- ✓ Un ensemble de modules applicatifs paramétrables utilisant la base de donnée.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

✚ La vocation d'un PGI est :

- ✓ Structurer l'organisation autour de l'utilisation du PGI ;
- ✓ Uniformiser la représentation de l'information ;
- ✓ Augmenter la cohérence et la performance de l'accès à l'information par la réactivité immédiate du système.

Toutefois, il est important de ne pas négliger les conséquences de l'intégration d'un PGI sur l'organisation en termes de :

- ✚ Coût ;
- ✚ Restructuration de l'organisation autour du PGI ;
- ✚ Conséquences en termes humaines.

Chapitre 01 : Généralités sur les systèmes d'informations

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons mis l'accent sur les différents concepts qui sont en rapport direct avec la recherche que nous avons établie, tel que la performance, le système d'information ainsi que l'évolution du système d'information.

On peut conclure que le concept de performance s'avère complexe, c'est une notion qui renferme plusieurs sens. Mais, la performance reste l'objectif recherché par chaque entreprise.

Gérer c'est optimiser, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre. Différents critères sont utilisés pour classer et étudier la diversité de l'entreprise, au sein de celle-ci la gestion a toujours existé, mais elle était limitée au départ sur les problèmes des activités.

En plus, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, mettre en place des outils qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de celle-ci. Donc, toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés.

Grâce aux systèmes d'information, l'entreprise pourra améliorer ses performances, tout en restant connectée avec les acteurs internes et externes qui ont une relation directe et indirecte avec elle.

Par ailleurs, le système d'information conditionne fortement la structure et le bon fonctionnement des organisations. Par l'usage de l'information, l'utilisation d'un système d'information peut aider les managers et ses subordonnés pour mener à bien ces fonctions d'une manière plus efficace. Le système d'information à travers son évolution a un impact sur le fonctionnement de l'organisation par la fourniture, dans des conditions déterminées, des présentations nécessaires aux différents acteurs de processus de production.

CHAPITRE 02

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise.

Introduction

Aujourd'hui, toutes les entreprises (nationales, internationales, privée, publiques, PME et PMI) ont un seul objectif qui est le même pour toutes : améliorer de façon significative leur productivité et leur compétitivité. Le moyen d'atteindre ce but est très souvent le même pour toutes : migrer, progressivement leur système d'information vers une solution plus large est plus intégré telle qu'un ERP.

L'évolution de l'informatique vers plus d'informations, vers plus de partage, plus d'intégration et plus de flexibilité est un des facteurs essentiels qui explique le succès grandissant des ERP auprès des entreprises. De nos jours, comme nous le verrons ultérieurement, ils ne répondent pourtant pas encore de façon pleinement satisfaisante aux attentes de ces derniers. Néanmoins, ils représentent la voie la plus prometteuse vers une informatique plus globale et vers une entreprise de plus en plus étendue.⁸⁵

Dans ce présent chapitre, nous allons cerner le volet conceptuel de notre travail de recherche, en mettant en évidence quelques concepts auxquels nous feront appel lors de notre étude empirique. A cet effet, ce chapitre est composé de trois sections : dans la première section, nous allons nous focaliser sur la présentation des ERP, puis dans la deuxième section on verra les processus d'implantation d'un ERP, enfin la troisième et dernière section portera sur les succès et échecs des projets ERP.

⁸⁵ Jean-Louis Tomas (2011) « ERP et conduite des changements » Préface de Yossi Gal, édition 6, P 13

Section 01 : Présentation des ERP

Dans cette première section de ce deuxième chapitre, nous allons présenter l'ERP comme une technologie de l'intégration fonctionnelle qui offre à l'entreprise la possibilité d'une gestion intégrée et même intégrale de toutes ses fonctions, ce qui nous permettra de comprendre l'utilité de l'ERP au sein de l'entreprise.

1- ERP (Entreprise Ressources Planning)

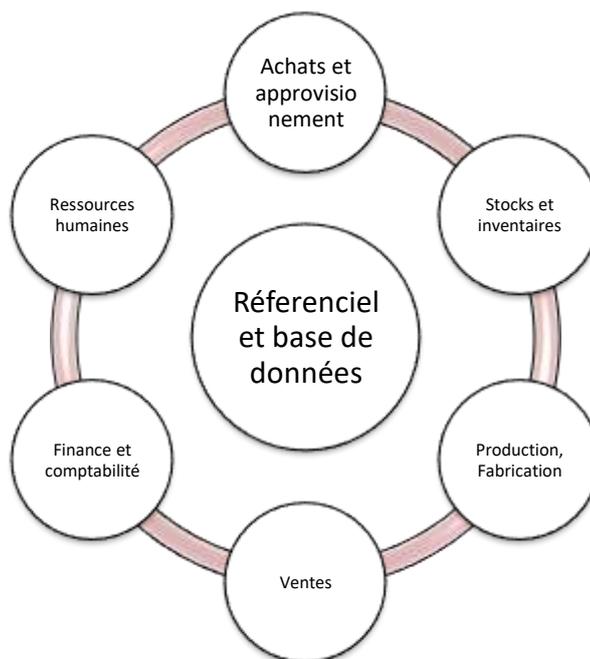
Un système ERP est une base de données partagée pour gérer et suivre l'ensemble des informations d'une entreprise.

C'est-à-dire l'ERP va collecter dans des bases de données diverses toutes les informations des départements pour les rassembler sur une base de donnée unique.

Les fonctionnalités d'un ERP sont aussi nombreuses que complémentaires. La suppression et le pilotage de différentes opérations internes sont pris en charge. L'ERP s'impose alors dans plusieurs modules.

Fonctionnellement ces départements ou modules couvrent :

Schéma 11: Les six domaines de l'ERP.⁸⁶



⁸⁶ Jean-Louis Tomas (2011) « ERP et conduite des changements » Préface de Yossi Gal, édition 6, P 83-86

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

1-1- Achats et approvisionnement

Une excellente maîtrise des approvisionnements est nécessaire pour aboutir à la satisfaction globale du client, de la demande d'achat jusqu'à l'acceptation de la facture du fournisseur en passant par le contrôle et la validation des engagements : les prix, délais, la qualité. Il s'agit d'optimiser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement avec les fournisseurs en suivant les commandes et la facturation des achats, en facilitant les analyses, en organisant les réceptions et en valorisons les stocks.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- ✚ Analyses et statistiques ;
- ✚ Gestion des appels d'offres ;
- ✚ Gestion et suivi des commandes ;
- ✚ Gestion des comptes fournisseurs ;
- ✚ Gestion des demandes d'achats ;
- ✚ Gestion des factures ;
- ✚ Contrôle qualité ;
- ✚ Gestion des réceptions ;
- ✚ Planifications des commandes.

1-2- Les stocks et les inventaires

Une gestion de stocks performante garantit la traçabilité des flux physiques des produits et la synchronisation de ces flux physiques avec les flux financiers de l'entreprise. L'affectation des stocks peut se faire à l'affaire, à la commande ou par consignment. L'association de la gestion de la chaîne logistique, de la gestion des entrepôts et de la gestion des stocks permet de répondre aux exigences et aux contraintes de stockages, de conditionnement et de coûts.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- ✚ Gestion des entrepôts ;
- ✚ Gestion des inventaires ;
- ✚ Gestion des réapprovisionnements ;
- ✚ Valorisation des stocks.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

1-3- La production, la fabrication

Aujourd'hui, l'ensemble des modes de fabrications sont couverts par les ERP du marché. L'enchaînement des tâches, l'exécution contrôlée des processus et la puissance d'analyse des informations de la ligne de production permettent de réduire les coûts, augmenter la qualité des produits afin de maximiser la rentabilité de l'entreprise.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- ✚ Analyse des performances ;
- ✚ Configurateur de produits ;
- ✚ Contrôle de gestion ;
- ✚ Gestion de projets ;
- ✚ Gestion de la qualité ;
- ✚ Ordonnancement ;
- ✚ Suivi de production ;
- ✚ Système de gestion des données techniques.

1-4- Les ventes

Ce domaine assure la gestion du processus et des procédures d'administrations des ventes, de la cotation en passant par la commande et jusqu'à la livraison.

L'intégration aux domaines finances, stocks et logistiques optimise et fiabilise l'ensemble des flux financiers et logistiques de l'entreprise en minimisant les coûts associés.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- ✚ Analyses et statistiques ;
- ✚ Facturation des commandes ;
- ✚ Gestion des commandes ;
- ✚ Gestion des comptes clients ;
- ✚ Gestion des conditions commerciales ;
- ✚ Gestion des cotations ;
- ✚ Gestion des listes de prix ;
- ✚ Logistique et expédition plus précisément couverts dans la gestion de la chaîne logistique.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

1-5- La finance et la comptabilité

Les organisations de l'entreprise ont besoin d'outils de gestion financière et comptable pointue afin de réduire les coûts, améliorer la gestion de leur trésorerie ou accélérer la clôture des livres comptables. L'entreprise doit se mettre en conformité avec des normes comptables nationales, européennes ou internationales ainsi que respecter les obligations légales qui lui sont imposées.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- ✚ Analyse financière ;
- ✚ Comptabilité analytique ;
- ✚ Comptabilité budgétaire ;
- ✚ Comptabilité clients ;
- ✚ Comptabilité fournisseurs ;
- ✚ Comptabilité générale ;
- ✚ Gestion de la trésorerie ;
- ✚ Immobilisations.

1-6- Les ressources humaines

Le défi des directions des ressources humaines est d'engager, de motiver et de retenir les meilleurs professionnels du secteur d'activité de l'entreprise. La gestion des compétences dans le temps représentant sans aucun doute la partie la plus difficile de par les multiples et rapides changements des stratégies et de l'environnement des métiers.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- ✚ Gestion des carrières ;
- ✚ Gestion des compétences ;
- ✚ Gestion de la formation ;
- ✚ Gestion de la paie ;
- ✚ Gestion des performances, des salaires, des primes, des bonus...ETC ;
- ✚ Gestion des postes ;
- ✚ Gestion des recrutements ;
- ✚ Gestion des temps et des activités ;
- ✚ Gestion des voyages et des notes de frais.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Un ERP apporte donc, une visibilité à l'ensemble des directions de l'entreprise, cela permet d'obtenir une vue globale et en temps réel de toutes les données de l'entreprise.

Ces données vont permettre également de gérer le risque, et donc d'améliorer la conformité financière et légale, et surtout réduire le risque industriel vis-à-vis des clients. L'ERP va permettre également d'automatiser les opérations commerciales, les commandes, et les processus achat et approvisionnement, ainsi la connaissance de toute l'information dans l'entreprise va impacter sur l'image si toutes les données sont maîtrisée le service client sera amélioré et la relation avec les fournisseurs avec des sources de données qui seront particulièrement fiables.

2- Définition de l'ERP⁸⁷

Plusieurs définitions peuvent être données au concept de l'ERP, nous allons nous limiter à celles qui nous paraissent les plus significatives et plus importantes.

L'ERP (Entreprise Ressources Planning) ou bien PGI (Progiciel De Gestion Intégré), est un logiciel de gestion qui a pour but d'intégrer plusieurs fonctionnalités qui permettent la bonne gestion de l'entreprise. Il permet de centraliser et d'intégrer toutes les données qui circulent au sein de l'organisation sur une seule base de donnée unique.

De point de vue structurel, l'ERP est la colonne vertébrale de la société. Il s'agit d'un outil central dans le système d'information de l'entreprise. Commun à tous les employés il leur permet d'avoir un accès aux données au même temps permettant ainsi à chaque employé de réaliser ses tâches et objectifs d'une manière rapide et efficace.

2-1- Principe de base d'un ERP ⁸⁸

A l'inverse d'une architecture d'applications usuelles, les données sont standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite toute sorte d'ambiguïtés liée à l'existence de données multiples de même nature assurant ainsi une cohérence de l'information.

⁸⁷ <https://www.sylob.com/presentation-logiciel-erp>

⁸⁸ PGI, ERP : MASTER CCA

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Un ERP se caractérise également par l'usage d'un moteur de **workflow** « système permettant d'automatiser un flux d'information au sein d'une organisation », lorsqu'une donnée entre dans le système d'information il lui permet la propagation dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie.

Pour résumé, l'ERP possède plusieurs modules qu'on appelle les volets de navigations, qui sont indépendants et utilisés à partir d'une base de donnée commune. L'unicité de cette base permet d'avoir une mise à jour en temps réel des données, cette unicité assure une véritable cohérence des informations permettant une meilleure collaboration au sein de l'organisation.

Le concept d'ERP part d'un constat relativement simple selon lequel « la somme des optima est parfois inférieure à l'optimum de la somme ». En d'autres termes, l'apport d'un ERP est toujours bien supérieur à la somme des apports de chacun des modules qui le composent.

Cela pourrait se résumer par l'expression simple et bien connue, « l'union fait la force ».

Pour être intégré, un progiciel de gestion doit principalement : ⁸⁹

- ✚ Emaner d'un concepteur unique ;
- ✚ Garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, assurée par la disponibilité de l'intégralité de la structure de la base de données à partir de chacun des modules, même pris individuellement ;
- ✚ Reposer sur une mise à jour en temps réel des informations modifiées dans tous les modules affectés ;
- ✚ Fournir des pistes d'audit basées sur la garantie d'une totale traçabilité des opérations de gestion ;
- ✚ Couvrir soit une fonction (ou filière) de gestion, soit la totalité du système d'information de l'entreprise.

⁸⁹ Jean- Louis Tomas (2009), ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement, préface de Guy Bourdellès 5^{ème} édition, p 12

3- Le développement des Entreprises Ressources Planning ERP

Durant les années 1960, 1970, 1980 et 1990 l'informatique de gestion a connu en terme d'évolution un bouleversement considérable.

Cette évolution rapide, a eu des conséquences capitales sur le rôle même de l'outil informatique.

3-1- Historique des ERP

L'entreprise découvre les apports de l'informatique dès les années 1970. La capacité de calcul et de stockage de données intéresse très vite les comptables et les responsables de la paye. Mais les compétences sont inexistantes.

En quelques années, les impacts de l'informatique sur l'organisation de l'entreprise sont évidents. Des populations de comptables de deux cents ou trois cents personnes sont divisées par six ou sept ; la production des bulletins des payes s'effectue dans un délai incomparablement plus court. L'informatique s'avère un formidable outil de productivité qu'il serait dommage de limiter aux domaines de la comptabilité et de la paye.

Dans les années 70, l'informatique a servi à automatiser des procédures, chaque service avait ainsi son propre système d'information. Mais cela à causer divers problèmes pour les entreprises, et cela été dû au fait que les données été saisies à plusieurs reprises sur ses systèmes d'informations distincts ce qui à causer : ⁹⁰

- ✚ Des erreurs de saisie ;
- ✚ Une redondance de données et un stockage multiple des mêmes données ;
- ✚ Des données incohérentes et non à jour.

Pour y remédier à ces problèmes, les responsables ont fait développer des interfaces informatiques pour faire communiquer les différents systèmes d'informations internes entre eux.

⁹⁰ KENZA DEKIK, YASMINE LARBI, mémoire de fin d'étude de master académique, « étude et intégration d'une solution de gestion intégrée au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM », 2016, page 3-4

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Au milieu des années 1980, l'usage du progiciel se répand. C'est à cette époque que le microordinateur apparaît et approprie à son tour l'informatique de toutes les entreprises.

A la fin des années 1980, les progiciels couvrent l'ensemble des domaines fonctionnels de l'entreprise : comptabilité et paye, bien entendu, mais aussi gestion des ressources humaines, gestion de production, gestion de maintenance assistée par ordinateur, conception et fabrication assistée par ordinateur, gestion des achats et des stocks, gestion des ventes, ... etc.

Fin des années 80, c'est aussi l'apparition d'une nouvelle catégorie de progiciel : les progiciels de gestion intégrés (PGI) plus connu sous l'acronyme anglo-saxon : les ERP (Entreprise Ressources Planning). L'idée des éditeurs des ERP est de proposer un progiciel qui couvre l'ensemble des domaines du système de l'information de l'entreprise. Et propose un socle de gestion complet et intégré à leurs clients et prospects.⁹¹

Dans les années 90, une technologie va révolutionner le monde de l'entreprise, il s'agit de l'internet, le monde des entreprises change entièrement :⁹²

- ✚ L'apparition de nouveaux types d'entreprise tel que : les sites de ventes en lignes, ce qui est totalement différent des entreprises traditionnelles.
- ✚ La facilité de l'accès à l'information à distance grâce aux nouvelles technologies (internet, smartphone...).

De tous les types de progiciel existant aujourd'hui sur le marché, l'ERP est sans aucun doute le type de progiciel intégré le plus avancé dans la recherche d'une entreprise informatisée intégralement et de façon optimale.

L'appellation « ERP » est une appellation qui n'est pas très bien contrôlée. Il n'existe pas moins de sept dénominations parmi les plus utilisées par la presse ou les éditeurs eux-mêmes : progiciel, progiciel intégré, progiciel applicatif, progiciel applicatif intégré, progiciel de gestion, progiciel de gestion intégré (PGI), et ERP (Entreprise Ressource Planning).

⁹¹ Claude Quélenec (2007), ERP levier de transformation de l'entreprise, Edition Lavoisier, p 19.

⁹² KENZA DEKIK, YASMINE LARBI, mémoire de fin d'étude de master académique, « étude et intégration d'une solution de gestion intégrée au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM », 2016, page 4

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Tous ces termes ne recouvrent pas bien sur les mêmes concepts, et nous aurons l'occasion de souligner les différences. Du fait de la place prépondérante qu'ils utilisent sur les marchés actuels et futurs, de leurs problématiques et de leurs complexités de leur mise en œuvre.

Les termes ERP et PGI recouvrent exactement les mêmes objets, l'un est anglais, l'autre est français. Le terme ERP étant le plus usité sur le marché.

Cette diversité prend compte deux dimensions capitales dans le concept d'ERP : le degré d'intégration (DI) et la couverture opérationnelle (CO) qui peuvent se définir de façon suivante :

Le DI : définit la capacité de fournir à l'ensemble des acteurs de l'entreprise une image unique, intègre, cohérente et homogène de l'ensemble de l'information dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle.

La CO : définit la capacité de fédérer l'ensemble des processus de l'entreprise dans chacun des domaines qui la constituent, et ce, dans une approche transversale qui optimise sa productivité. ⁹³

4- Le marché actuel de l'ERP

Si le concept de progiciel existe depuis le début de l'informatique, celui de l'ERP, aussi appelé progiciel de gestion intégré (PGI), est un phénomène des années 1990.

Dès l'apparition des ERP sur le marché, le succès est à la hauteur de la demande. Les éditeurs vendent et font évoluer leur offre. Les bienfaits des intégrés sont des découverts et le bouche à oreille fait merveille... ⁹⁴

Le marché des ERP propriétaires est composé de PGI (progiciel de gestion intégré) sous licence. Principalement destinés aux très grandes entreprises, les ERP propriétaires sont plus chères, mais aussi plus performants et plus personnalisables.

La mise en place d'un ERP propriétaire inclut un accompagnement dans le projet ERP et un service après-vente. ⁹⁵

⁹³ Jean-Louis Tomas (2011), ERP et conduite des changements, Préface de Yossi Gal, édition 6, p13

⁹⁴ Claude Quélenec (2007), ERP levier de transformation de l'entreprise, Edition Lavoisier, P 32

⁹⁵ <https://erp.ooreka.fr/comprendre/marche-erp>

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

L'environnement de l'ERP est un environnement commercial extrêmement vaste, il occupe une place importante au sein des organisations, il est devenu aujourd'hui le marché le plus porteur de l'informatique.

4-1- Un marché segmenté en trois niveaux ⁹⁶

Les marchés des ERP compte des centaines de produits différents à l'échelle mondiale, ce qui en fait un marché très complexe, dans lequel seul les experts naviguent aisément. Pour simplifier les choses on peut segmenter le marché en trois volets :

- ✚ **Au niveau un :** on y trouve les systèmes les plus puissants mais aussi les plus coûteux, ces systèmes sont surtout destinés pour les grandes entreprises, mais on les implante désormais avec succès dans de nombreuses organisations de moyenne taille. Il faut prévoir un investissement d'au moins 600 000 \$ et souvent beaucoup plus, selon le nombre de modules et d'utilisateurs ainsi que la complexité des processus à automatiser.
- ✚ **Au niveau deux :** on y trouve dans ce niveau-là des ERP moins puissants et nettement moins coûteux, ces logiciels s'adressent surtout aux entreprises de moyennes taille ou aux filiales des grandes sociétés. De nombreuses organisations plus petites les adoptent aussi, ce qui permet à celle-ci de concurrencer les plus grandes entreprises et de soutenir leur croissance, à ce niveau-là il faut prévoir un investissement de 100 000\$ à 600 000\$ environ.
- ✚ **Au niveau trois :** on y trouve un grand nombre de petits logiciels, qui méritent ou non l'appellation de l'ERP mais qui offrent néanmoins aux petites entreprises des fonctions utiles, à des coûts raisonnables. Le prix de ces logiciels varie énormément, un système complet peut coûter entre 5000\$ et 100 000\$ selon le système.

⁹⁶ PGI, ERP : MASTER CCA

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

On retrouve plusieurs éditeurs et propriétaires d'ERP à savoir :

- ✚ **Microsoft** : Est un progiciel de gestion intégré (PGI/ERP), conçu pour les structures de 20 à 200 employés, destiné pour les sociétés autonomes et filiales de groupes et secteurs de l'industrie. ⁹⁷
- ✚ **SAP ⁹⁸**: Créée en 1972 à WALLDORF (Bavière) par 5 anciens programmeurs d'IBM Allemagne. En 1990, SAP été classer au quatrième rang mondial des producteurs de logiciels, le système R/3 commercialisé en 1992 est adapté au monde du client. Serveur. SAP est en effet le leader mondial des progiciels, il s'agit d'une application client/serveur dont les modules couvrent l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise et chaque module couvre des besoins complets de gestion.
- ✚ **Oracle** : PeopleSoft a acheté JD Edwards en 2003, en 2003 Oracle s'est emparé de Peoplesoft, cependant Oracle a décidé de maintenir des produits de cette dernière au moins jusqu'en 2013 afin d'assurer les anciens clients de celle-ci.
- ✚ **GEAC** : L'offre de Geac se décompose selon deux pôles : ERP généralistes et ERP verticaux pour répondre à des problèmes métier spécifiques. Le pôle des progiciels de gestion intégrés d'entreprise pour les grandes et moyennes entreprises comprend les gammes de produits suivants : les gammes Experts et Millennium.
- ✚ **SAGE** : Sage vise en particulier le marché des PME ou l'éditeur est implanté, les logiciels de SAGE visent en particulier les entreprises de moins de 500 salariés. Cependant, en novembre 2005, SAGE rachète l'éditeur Adonix pour s'ouvrir le marché des PME/PMI de 500 à 2000 salariés.
- ✚ **SSA Global** : SSA Global mène une politique de croissance par rachats successifs. Cet éditeur a également racheté BAAN. Sa large gamme de produits se compose notamment de SSA Planning, un ensemble d'outils de planification et de SSA Manufacturing, un outil parfaitement adapté aux entreprises industrielles, permet d'optimiser le SCM (Supply Chain Management). Cependant, SSA Global a été racheté en mai 2006 par la société éditrice de logiciel Infor.

⁹⁷ KENZA DEKIK, YASMINE LARBI, mémoire de fin d'étude de master académique, « étude et intégration d'une solution de gestion intégrée au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM », 2016, page 3-4

⁹⁸ PGI, ERP : MASTER CCA

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Figure 1: Les principaux éditeurs de l'ERP.⁹⁹



En 2003, des consolidations ont été faites, et quelques changements ont résulté de ces dernières, nous citons les suivantes :

Adonix a été racheté par Sage, Lawson a avalé Intenia, Baan a racheté Mapics, Oracle a racheté PeopleSoft, JD Edwards et Siebel.

⁹⁹<https://www.lesjeudis.com/article/cb-468-les-principaux-editeurs-derp>

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Dans ce tableau nous allons voir les principaux éditeurs d'ERP en 2003 ¹⁰⁰:

Tableau 4: Les principaux ERP généralistes et industriels disponibles en FRANCE en 2003.

Editeurs	Nom de l'ERP	Nombre de clients en France	Nombre de clients dans le monde
Adonix	Adonix X3	500	15000
Baan	Ibaan ERP	280	15000
IFS	IFS Applications	Non communiqué	3000
JD Edwards	JD Edwards 5	330	4400
Intentia	Movex	300	Non communiqué
Microsoft	Navision	800	100000
Oracle	Oracle E-business	350	8500
PeopleSoft	PeopleSoft	Non communiqué	Non communiqué
QAD	MFG/ Pro	280	5400
Sage	Sage CS3	Non communiqué	3800
SAP	SAP R/3	1050	26000
Scala business Sol	Scala	Non communiqué	7500
SSA Global Technol	BPCS	Non communiqué	6000

¹⁰⁰ Jean- Louis Tomas (2009), ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement, préface de Guy Bourdellès, 5ème édition, p 26

5- Les caractéristiques de l'ERP

L'ERP (Entreprise Ressources Planning) ou bien PGI (Progiciel De Gestion Intégré) est caractérisé par : ¹⁰¹

- ✚ L'ERP assure la gestion du contexte international : multi-sociétés, multilingues, multidevises, multi-législations ;
- ✚ L'ERP est un système générique : c'est-à-dire un seul et même système pour toutes les fonctions de l'entreprise ;
- ✚ L'ERP est un système disposant d'une architecture de bases de données relationnelles, assurant une gestion cohérente, sécurisée, unique et ouvertes aux diverses données de l'entreprise ;
- ✚ L'ERP est modulaire : c'est un ensemble de programmes ou modules séparables correspondant chacun à un processus de gestion dont l'installation peut s'effectuer d'une façon autonome ;
- ✚ L'ERP garantit une intégrité et une cohérence parfaite des données pour les utilisateurs, et cela est due au fait que les modules ne sont pas structurés indépendamment ;
- ✚ L'ERP s'appuie sur un référentiel unique : c'est-à-dire tous les données utilisées par les différents modules sont définis d'une manière standardisée et unique et gérés par une seule base de donnée ;
- ✚ L'ERP assure l'incité et la cohérence de l'information grâce à la centralisation dans une base de donnée unique ;
- ✚ L'ERP peut être suffisant pour couvrir la totalité des besoins de l'organisation en terme de système d'information, de plus la nature modulaire du progiciel permet d'implanter progressivement module par module selon le besoin et les désirs de l'entreprise ;
- ✚ L'ERP permet de détecter tous type de dysfonctionnement en identifiant facilement le ou les modules concernés, grâce au progiciel il est facile et de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information.

¹⁰¹Massaoui Mourad, SabrachouThinhinan « le progiciel de gestion intégré comme vecteur de changement organisationnel : cas de PGI de Cevital (Bejaia) mémoire de fin cycle, option : management des organisations, juin 2017, p 18

6- Les bénéfices attendus d'un ERP

Evoluant dans un environnement hautement concurrentiel, l'entreprise a besoin d'optimiser le fonctionnement global de tous les services de l'entreprise, la mise en place d'un logiciel ERP contribue grandement à la réalisation de cette tâche et plus encore. Il garantira également une efficacité dans l'organisation et un gain de temps et de productivité.

On peut dire alors que les bénéfices d'un ERP pour l'entreprise sont les suivants : ¹⁰²

- ✚ Optimisation des processus de gestion ;
- ✚ Cohérence et homogénéité des informations ;
- ✚ Intégrité et unicité du système d'information ;
- ✚ Partage d'un système d'information unique garantissant la communication interne et externe ;
- ✚ Une productivité accrue ;
- ✚ Maitrise des coûts, des délais de mise en œuvre et de déploiement.

¹⁰²<https://www.choisirmonerp.com/erp/pourquoi-mettre-en-place-un-erp>

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Tableau 5: Exemples de bénéfices attendus par l'ERP.¹⁰³

Fonctionnalité	Bénéfice
Prix en temps réel sur les commandes clients	Réduction des erreurs de prix et des efforts manuels
Identification physique automatique des produits à livrer	Réduction des erreurs, élimination de l'identification manuelle des produits
Possibilité d'annuler ou d'inverser une expédition avant la facturation	Gain de temps et d'effort pour procéder aux multiples opérations nécessaires
Disponibilité d'un suivi de commande client, de la cotation à la facturation	Possibilités multiples de recherche et de suivi de n'importe quel moment
Visibilité sur inventaire et fabrication pour planifier les commandes clients	Réduction de temps et d'effort pour s'engager avec un client
Définition de critères clients spécifiques pour expédier une révision de produit	Assurance de traitement intégral de la demande spécifique d'un client

7- Le choix de l'ERP

Quel est le meilleur ERP ? disons-le tout de suite, l'ERP idéal n'existe pas. Il existe bien évidemment des solutions meilleurs plus adaptées et cela dépend des entreprises, de leurs secteurs d'activités, de leurs objectifs, de leurs tailles...¹⁰⁴

La mise en place d'une solution ERP au sein d'une organisation entraîne des changements de fonctionnement interne à cette dernière. Cette conduite de changements doit être suivie et extrêmement bien préparée afin de s'assurer de la réussite du projet ERP.¹⁰⁵

¹⁰³Jean- Louis Tomas préface de Serge Miranda (2002), ERP et progiciels de gestion intégrés sélection, déploiements et utilisation opérationnelle les bases du SCM et du CRM, 3ème édition, paris, p, 15

¹⁰⁴ Jean- Louis Tomas préface de Serge Miranda (2002), ERP et progiciels de gestion intégrés sélection, déploiements et utilisation opérationnelle les bases du SCM et du CRM, 3ème édition, paris, p, 109-129

¹⁰⁵ PGI, ERP : MASTER CCA

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Pour s'assurer de la réussite d'un projet ERP, plusieurs recommandations peuvent être données :

- ✚ La gestion du projet ERP doit être suivi et soutenus par toutes les directions de l'entreprise et pas uniquement par la direction des systèmes d'informations, l'ERP ne doit pas être considéré comme un projet dit « informatique » ;
- ✚ Afin d'éviter que le projet ERP sois voué à l'échec une communication interne voir même externe entre les différents utilisateurs doit être faite, car ces derniers doivent être impliqués dans le processus d'implantation ;
- ✚ La phase préparatoire de pré implantation (création de la vision de l'entreprise, de la liste des fonctionnalités recherchées, de la liste de candidats potentiels, du cahier de charges, négociation du contrat et planification de l'implantation ...) est essentielle dans les projets ERP ;
- ✚ L'organisation et les procédures d'avancement du projet doivent être précisément définies puis appliquées.

Afin que l'ERP recherché soit sélectionné l'entreprise procède à des différentes étapes de sélections :

7-1- Préparation de l'évaluation

L'action de l'évaluation de l'ERP est souvent nouvelle pour l'entreprise est donc difficile à mener à bien. Cette évaluation qui doit être entrepris doit être planifiée de façon très stricte.

Cette planification demande un effort particulier, l'entreprise doit procéder à la constitution d'une équipe spéciale « multifonctionnelle » pour se charger de cette évaluation.

Cette équipe multifonctionnelle doit représenter les principaux domaines et missions critiques de l'entreprise à savoir : divisions opérationnelles, division informatiques et assurance qualité. La vie de cette équipe durera le temps de l'identification de l'ERP, cela peut durer de quelques semaines à quelques mois.

Si l'équipe ressent à un certain moment une sorte de faiblesse dans l'avancement de l'évaluation, la participation d'un consultant extérieur s'avère un plus pour celle-ci.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

7-2- Les critères de sélection

Avant de procéder à l'évaluation proprement dite, puis au choix de son ERP, l'entreprise à travers son équipe d'évaluation va devoir définir les critères de sélection qui lui sont propres. En effet, qui dit choix dit sélection, qui dit sélection dit critères de sélection.

Les différents critères sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer afin d'effectuer son choix final sont :

7-2-1- Les critères stratégiques

Aussi surnommés « critères politiques » ils sont considérés comme étant les critères les plus importants, et cela pour deux raisons :

La première : leur influence sur la direction de l'entreprise.

La seconde : la mise en valeur des différentes pressions et influences qui peuvent exister au sein de l'entreprise.

A travers son propre marché, ses alliances et ses partenaires passés, actuels et futurs, l'entreprise est amenée à choisir les directions et les stratégies précises qu'elle entend conserver ou même renforcer à chaque opportunité.

Le choix de l'ERP s'agira d'une nouvelle alliance que l'entreprise va fonder avec l'éditeur qui aura été sélectionné. Et cela fera naître une sorte de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ce dernier. Cette dépendance peut être plus au moins importante en fonction des savoir-faire informatique et méthodologique disponible dans l'entreprise, à savoir :

- ✚ Le type d'ERP ;
- ✚ Un ERP structurant ou structuré ;
- ✚ Le nombre de modules implantés ;
- ✚ L'architecture technique et le design de l'ERP... etc.

Cette dépendance pose aussi la question de la pérennité de l'éditeur et de son niveau de recherche et de développement investi dans l'amélioration future de ses produits : **le choix d'aujourd'hui sera-t-il encore concurrentiel demain ?** C'est parfois pour compenser et éviter les risques liés à cette dépendance que certaines entreprises privilégient de travailler avec au moins deux éditeurs complémentaires dans leurs prestations et services.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

7-2-2- Les critères fonctionnels

Les critères fonctionnels sont ceux auxquels nous pensons en premier lieu et le plus facilement. Il s'agit de savoir et de comprendre comment l'ERP pourra couvrir tel besoin fonctionnel ou tel autre besoin spécifique. Avec le temps et les derniers développements ou partenariats des éditeurs ses critères sont de moins en moins discriminants.

7-2-3- Les critères technologiques

Lorsque nous interrogeons les utilisateurs sur ce que représente pour eux la technologie idéale dans le domaine de l'informatique, la réponse la plus fréquente obtenue est la suivante :

« C'est ce qui me facilite la vie, ce qui me rend le monde de la technique, transparent, ce qui me permet d'utiliser de façon simple des outils sophistiqués ».

En effet, la définition des critères qui permettront de faire l'évolution technologique de l'ERP présélectionnés sera du domaine des membres informaticiens de l'équipe d'évaluation. Ils devront jauger et juger de la souplesse, de la réactivité et de la flexibilité de la technologie proposée par les éditeurs. Cette dernière devra permettre à l'ERP de s'adapter à l'environnement et aux attentes de l'entreprise.

Cette attente permanente de flexibilité et d'évolution des solutions informatiques demande une technologie de plus en plus performante et pointue qui se retrouve en rupture avec le passé. La problématique de demain amène la technologie actuelle dans une impasse. Une flexibilité accrue demande un niveau de configuration de l'ERP très fin, une configuration qui nécessite à son tour un nombre croissant de paramètres, d'options et de choix.

L'ouverture requise de l'ERP vers d'autres applications sectorielles ainsi que vers d'autres systèmes d'exploitation ou encore d'autres systèmes de gestion de base de données est en grande partie rendue possible par la conformité des standards.

En effet, un tel projet représente pour l'entreprise un investissement important en ressources, en temps et en budget. Ce critère d'intégration devra s'assurer que les solutions fournies par l'ERP sont parfaitement intégrables et compatibles avec les applications et les outils de bureautique utilisés à l'intérieur de l'entreprise.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Dernier critère technologique à prendre en compte, et en fonction de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise, on devra savoir si l'éditeur dispose d'un environnement de développement adéquat, performant et ouvert qui couvre l'ensemble du cycle de développement.

7-2-4- Les critères techniques

Les différents composants de l'environnement technique d'un ERP ne proviennent pas tous de l'éditeur d'ERP lui-même, mais là plus part de temps de trois éditeurs distincts qui fournissent la plate-forme et le système d'exploitation, le système de gestion de base de données relationnel et l'ERP.

Ce qui est indispensable à savoir est quel est le système d'exploitation sur lequel les solutions informatiques de l'entreprise vont reposer les années à venir (UNIX, NT, Linux ou OS/400). Les critères de choix peuvent se résumer dans la trilogie : performance, robustesse et évolutivité.

- ✚ **OS/400** : les performances au niveau calcul peuvent être moins bonnes mais l'utilisation de progiciels de gestion est optimisée ? les OS.400 existent dans différentes gammes de puissance allant de PC/ like au mainframe/like.
- ✚ **Unix** : permet de mettre en œuvre aussi bien les PC que le supercalculateurs en passant par des stations graphiques haut de gamme. De grandes performances sont possible, une grande évolutivité aussi. En revanche la robustesse dépend des utilitaires choisis et de la volonté des administrateurs.
- ✚ **Windows NT** : a encore du chemin à parcourir pour arriver à des niveaux d'évolutivité correspondants aux gros serveurs Unix. Les performances sont néanmoins souvent au rendez-vous, la robustesse pas forcément.

D'autres critères techniques doivent aussi faire partie de l'évaluation de l'environnement technique des différents ERP. C'est le cas par exemple de la disponibilité d'outils puissants, fiables et conviviaux qui permettront une administration complète des composants systèmes : système d'exploitation, plate-forme matérielle, stations de travail, réseau, des modules applicatifs et de base de données.

A savoir : les utilitaires de sauvegarde, la restauration et de réorganisation des données, les outils de simulation de charge, de mesure et de mise au point des performances. Les

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

fonctions de purge de données obsolètes, de gestion de la sécurité d'accès à l'ERP et aux données ... etc.

7-2-5- Les critères commerciaux

L'arrivée d'un ERP dans l'entreprise va avoir un impact sur l'ensemble des utilisateurs et des départements, et ce durant plusieurs années. L'utilisation des solutions applicatives internes et actuelles vont alors disparaître pour laisser place à la solution ERP venant de l'extérieur. Dire que la totalité des activités de l'entreprise dépend du bon fonctionnement de son outil informatique est donc une lapalissade, mais lorsqu'une grande partie de cet outil provient d'un fournisseur extérieur unique, alors la pérennité de ce fournisseur revêt une importance capitale. Le critère de pérennité de l'éditeur relève de l'analyse de l'évaluation d'un risque, en toute évidence il existe des paramètres économiques, financiers, sociaux, stratégiques ou commerciaux, qui permettent de mieux cerner le risque que représenterait un partenariat futur avec un éditeur donné.

Aucun éditeur n'est réellement à l'abri d'une fusion, d'une restructuration ou d'une acquisition qui pourraient remettre en cause le devenir de son ERP. Dans certains cas, il s'agit pour l'entreprise comme pour un placement financier, c'est-à-dire de trouver le meilleur compromis entre sécurité (choix d'une solution plus générale chez un des leaders du marché) et spécificité (choix d'une solution qui pourrait être plus près de son métier chez un éditeur secondaire).

7-2-6- Les critères méthodologiques

Lorsque l'entreprise n'a encore jamais effectué d'implantation d'ERP, elle se trouve devant une situation qui lui est complètement inconnue et dans laquelle elle doit investir massivement, la manière dont elle va procéder sera donc déterminante. La méthodologie représente le meilleur moyen d'optimiser cet investissement. Si elle est adéquate c'est-à-dire adaptée à la fois à l'entreprise et à l'ERP, alors le retour sur investissement est optimum et le temps de mise en œuvre est réduit. Sinon, l'entreprise met en place une solution ERP médiocre qui lui demande un niveau et une durée d'effort sans rapport avec le résultat obtenu.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

La meilleure méthodologie à entreprendre est celle qui fonctionne, celle qui adapte le contenu, l'ERP au contenant et l'entreprise. Elle doit être en harmonie à la fois avec l'entreprise (son passé, sa culture et sa structure) et avec la démarche formelle imposée par l'approche ERP. Plusieurs critères doivent être soulignés afin de mieux cerner la manière dont l'ERP pourra être implanté. En général chaque entreprise dispose déjà de sa propre méthodologie, même si celle-ci n'est utilisée de façon plus au moins constante ou rigoureuse.

Le défi de chaque entreprise est de passer d'une méthodologie de développement à une méthodologie de déploiement. La méthodologie de déploiement préconisée par l'éditeur et associé à l'ERP s'impose. Néanmoins, il n'est pas rare de constater que ces deux méthodologies peuvent être complémentaires dans certains domaines, principalement dans le développement des modifications lorsqu'elles mettent en jeu les ressources informatiques de l'entreprise. Si la méthodologie proposée par l'éditeur ne convient pas totalement à l'entreprise, la compatibilité ou l'incompatibilité avec la méthodologie interne représente un critère à retenir.

7-3- L'évaluation

Les critères d'évaluation ayant été identifiés, définis et documentés dans les six catégories que nous venons de décrire, la phase d'évaluation peut alors commencer.

Une mise en garde s'impose dès à présent : lors de la rencontre avec un éditeur ou durant une démonstration d'un ERP, la tentation est grande et les occasions nombreuses de faire des digressions qui amèneront peu à peu l'évaluation à diverger de son but initial. Il est impératif pour l'équipe d'évaluation de s'imposer une discipline durant ces activités et de se recentrer sur les seuls critères d'évaluation qui ont été collectivement approuvés. Si une caractéristique ou une fonctionnalité non répertoriées dans la liste des critères paraît intéressante pour l'entreprise, elle peut faire l'objet d'une session ultérieure, en effet, il est essentiel que le jugement porté sur l'ERP soit basé uniquement sur les critères préalablement définis.

Comme nous l'avons vu dans la phase préparatoire à l'évaluation, une liste d'éditeurs présélectionnés a été constituée. Il s'agit maintenant de prendre rendez-vous pour une première prise de contact. Il est nécessaire à ce moment-là de fournir aux éditeurs le document qui décrit l'environnement et le secteur d'activité de l'entreprise, les attentes, les critères de sélection qui seront utilisés durant l'évaluation ainsi que la liste de questions qui

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

seront abordées lors de la première rencontre. Cela permettra à l'éditeur d'arriver préparé. Plusieurs réunions s'avèreront nécessaires, dans l'hypothèse où une dizaine d'éditeurs doit participer à ces évaluations, la durée de cette phase se mesure alors en semaines, voire en mois.

Comme toute réunion, la réunion d'évaluation se prépare, la création d'une forme d'évaluation s'avère dans ce cas nécessaire, elle doit être simple et contenir l'ensemble de critères regroupés par catégories, elle est utilisée individuellement par chaque membre de l'équipe d'évaluation.

A chaque critère est affecté un poids :

Tableau 6: L'importance des critères selon les poids affectés.¹⁰⁶

Poids	Critères
01	Critère peu important
02	Critère important
03 jusqu'à 05	Critère très important

Après la visite d'évaluation de l'éditeur, un nombre de points doit être donné à chacun des critères :

Tableau 7: Les points accordés à chaque critère.¹⁰⁷

Points	Critères
00	Critère non couvert
01	Critère couvert de façon insatisfaisante
03	Critère couvert de façon satisfaisante
05	Critère très bien couvert

En multipliant le poids par le nombre de points, nous obtiendrons alors la note d'un critère pour un éditeur donné. Le total final permet d'affecter une note globale à l'éditeur. L'éditeur qui a obtenu la meilleure note n'est pas forcément le « gagnant » *une short list* va d'abord être élaborée, celle-ci ne devra pas contenir plus de trois à quatre noms, les éditeurs sélectionnés participeront à l'étape suivante qui s'intéressera au prototypage des processus clés.

¹⁰⁶ Source : réalisé par nous même

¹⁰⁷ Source : Réalisé par nous même

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Plusieurs types de visite permettent de mieux cerner et de mieux calibrer les services et les produits offerts par un éditeur, en général pour la première rencontre, ce sont les représentants de l'éditeur (les commerciaux) qui rendent visite à l'entreprise. Au cours de cette réunion, les membres de l'équipe d'évaluation reçoivent une première démonstration de l'ERP et une présentation générale de l'éditeur. A ce stade de l'évaluation quelle que soit la question, la réponse est presque toujours la même : positive.

Mais les choses deviennent beaucoup plus opérationnelles et l'évaluation beaucoup plus précise au cours des rencontres suivantes. En effet, un premier vernis ayant été acquis, l'entreprise cerne mieux l'éditeur, et l'éditeur comprend mieux l'environnement de l'entreprise et la démarche de l'entreprise. Les activités plus avancées peuvent alors commencer. Afin de pouvoir s'intéresser à chacun des critères de sélection prédéfinis par l'entreprise, l'éditeur devra configurer l'ERP au plus près.

A la fin de cette étape, tous les éditeurs présélectionnés ont été rencontrés, les formes d'évaluation remplies et les questions majeurs ont obtenu une réponse. L'équipe d'évaluation a alors en main tous les éléments pour établir la *short list*, l'idéal c'est d'avoir trois éditeurs.

Un jugement obligatoire et qualitatif sera apporté par chaque membre de l'équipe en plus des notes associées aux éditeurs. Ce jugement est nécessaire pour compenser des informations manquantes, imprécises ou qui demandent beaucoup plus de temps pour être recueillies.

Une fois la *short list* close, l'étape suivante peut commencer. Trois activités prennent place ici pour chacun des éditeurs restant en course :

- ✚ La visite de l'éditeur ou l'ERP est déjà opérationnel ;
- ✚ Le prototypage des processus clés de l'entreprise ;
- ✚ La rencontre des directions générales de l'entreprise et des éditeurs.

Il est recommandé de rendre visite à un client qui appartient au même secteur d'activité que celui de l'entreprise et qui est opérationnel depuis déjà plusieurs mois. La mise en production doit avoir été stabilisée, et il faut pouvoir tirer les principales leçons apprises. Ce type de rencontre s'avère extrêmement fructueux.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

La prochaine étape consiste à travailler avec chaque éditeur afin de réaliser une simulation réaliste des processus clés de l'entreprise. Il n'est absolument pas question de vouloir une simulation taille réelle ou encore de prendre en compte l'ensemble des processus. En revanche, les deux ou trois processus majeurs qui font partie du métier de l'entreprise, et pour lesquels les critères de sélection sont les plus exigeants doivent être pris en compte dans cette étape.

Cela peut être le « cycle client » allant de la prise de commande jusqu'à l'encaissement, ou le « cycle fournisseur » allant de la demande d'achat jusqu'au paiement, ou bien encore le « cycle de production » allant du planning jusqu'à l'affectation des coûts.

Cette simulation demande un certain travail de préparation de la part de l'éditeur et des membres de l'équipe d'évaluation, la durée de cette tâche ne peut pas excéder quelques semaines.

Enfin, la rencontre des directions générales « entreprise / éditeur » doit permettre de projeter et de préparer les futures relations de partenariat. Les termes et les conditions d'un futur contrat pourra aussi être abordés lors de cette réunion.

7-4- Le choix et l'acquisition

L'étape préliminaire étant complète, l'équipe d'évaluation procède alors à un classement relatif des éditeurs de la **short list** en utilisant les critères définis initialement. Ce classement et les recommandations qui vont avec doivent être synthétiques, compréhensibles et aussi visuels que possible. En effet, ils doivent être présentés à la direction générale qui demande à comprendre les raisons qui justifient le classement de l'équipe d'évaluation.

Le choix ayant été fait, c'est maintenant au tour des départements juridique et achats de l'entreprise de procéder à la négociation des termes et conditions du contrat, plusieurs contrats peuvent être négociés, le premier étant bien sur celui de l'éditeur de l'ERP, mais d'autres contrats dits « secondaires », liés à celui de l'ERP demandent aussi des négociations avec d'autres fournisseurs : la plate-forme matérielle, le système d'exploitation, le système de gestion de base de données ou tout autre composant matériel ou logiciel nécessaire au bon fonctionnement de l'ERP.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Voici quelques éléments qui doivent faire partie de cette étape de négociation et être couverts par des clauses contractuelles dans la version finale du ou des contrats : licences, garanties, paiement, ERP, conseil, support, documentation, mise à jour logicielles... etc.

Lorsqu'enfin l'étape de négociation est terminée, les documents contractuels peuvent être signés directement par la direction générale.

Pour résumer les étapes à suivre pour choisir son ERP sont les suivantes : ¹⁰⁸

- ✚ **Etape 01** : créer la vision de l'entreprise
 - ✓ Définition des rôles et des responsabilités des acteurs.
 - ✓ Définir les propriétés des projets et les étapes à réaliser.
- ✚ **Etape 02** : créer la liste des fonctionnalités recherchées
 - ✓ Analyse et schématisation des processus existants.
 - ✓ Définition des nouveaux processus.
- ✚ **Etape 03** : fonctionnalités critiques et fonctionnalités standards
- ✚ **Etape 04** : créer une liste des candidats potentiels
 - ✓ Recherche sur les solutions existantes.
 - ✓ Identifier les besoins de chacun.
- ✚ **Etape 05** : réduire la liste à 4 ou 3 candidats intéressants
 - ✓ Définir les critères de sélection.
 - ✓ Comparer et évaluer des diverses solutions.

¹⁰⁸ <http://www.slideshare.net/fcharles/cours-erp-introduction-aux-erp>

Section 02 : Processus d'implantation d'un ERP

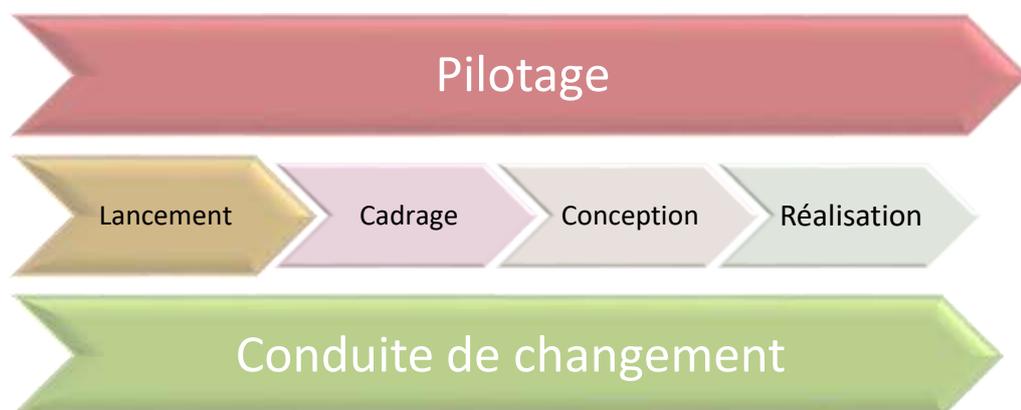
Après avoir expliqué quels étaient les nouveaux rôles et nouvelles équipes, et après avoir revu les critères de sélection de l'ERP, dans cette section nous allons nous intéresser à la méthodologie de mise en place de projet. Cette méthodologie très pragmatique se décompose en douze phases principales.

Lors de l'implantation d'un ERP, il y'a deux mots clés qu'il est utile de garder sans cesse en mémoire : planifier et simuler. Planifier, parce qu'il faut coordonner et ordonnancer un très grand nombre de tâches réalisées par une très grande variété de profils différents. Simuler, car devant un projet aussi vaste et aussi complexe, aucun intervenant n'est en mesure d'appréhender pleinement l'impact d'une option, d'un paramètre ou d'un changement sur le comportement global de l'ERP.

Les phases d'implantation sont les suivantes : ¹⁰⁹

- ✚ La phase de lancement ;
- ✚ La phase de cadrage ;
- ✚ La phase de conception ;
- ✚ La phase de réalisation ;
- ✚ La phase de pilotage ;
- ✚ La phase de conduite de changement.

Schéma 12: Les étapes d'un projet ERP.¹¹⁰



¹⁰⁹ Claude Quélenec (2007), ERP levier de transformation de l'entreprise, Edition Lavoisier, p 103.

¹¹⁰ Effectuer par nous même.

1- Les phases d'implantation

1-1- La phase de lancement

L'entreprise se trouve maintenant au pied du projet de son ERP. Elle a choisi son ou ses éditeurs, et fixé ses règles de fonctionnement et a constitué ses différentes équipes et enfin elle a choisi son ERP. Les phases d'implantation peuvent alors commencer.¹¹¹

1-1-1- Objectif ¹¹²

Cette étape dont la durée dure généralement entre deux et cinq jours, revêt une importance cruciale.

- ✚ Cette étape est importante car :
- ✚ Cette étape va donner le ton du projet ;
- ✚ Elle permet aux acteurs porteurs du projet de commencer à travailler ensemble ;
- ✚ Elle initialise tous les chantiers et les travaux nécessaires à la réussite du projet ;
- ✚ Elle met en visibilité le projet au sein de l'entreprise.

1-1-2- Approche et principaux livrables

Il s'agit de réunir pendant quelques journées les principaux acteurs du projet pour définir :

- ✚ Une vision préliminaire du périmètre du projet (métiers concernés, domaines fonctionnels, couverture géographique) ;
- ✚ La liste des contributeurs au projet au sein de l'entreprise ;
- ✚ La répartition des rôles au niveau de la direction du projet (entreprise, éditeur d'ERP, intégrateur) et le mode du pilotage du projet.

Une fois la phase de lancement conclue, on dispose :

- ✚ D'un kit de présentation de projet (objectifs, périmètre, contributeurs, ambition en matière de déploiement) ;
- ✚ De la démarche retenue pour l'étape de cadrage ;
- ✚ De l'organisation mise en place pour la phase de cadrage.

¹¹¹ Jean-Louis Tomas (2011), ERP et conduite des changements, Préface de Yossi Gal, édition 6, p190

¹¹² Claude Quélenec (2007), ERP levier de transformation de l'entreprise, Edition Lavoisier, p 103-112

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

1-1-3- Conditions de succès

Dès la phase de lancement, les conditions suivantes doivent impérativement être réunies :

- ✚ Définir clairement les objectifs, enjeux et règles de conduite du projet ;
- ✚ Implication du sponsor ou de la direction générale ;
- ✚ Identification des principaux risques du projet ;
- ✚ Capacité à mobiliser les hommes en qualité, en quantité et dans les délais.

1-2- La phase de cadrage

1-2-1- Objectif

- ✚ La phase de cadrage a pour vocation de :
- ✚ Définir précisément les objectifs et l'ambition du projet ;
- ✚ Définir la cible à atteindre (organisation, fonctionnement) ;
- ✚ Définir les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Ces moyens sont consignés sous forme de plan de projet d'élaboration de la solution ERP : charge de travail, niveau de mobilisation des hommes, délai de chaque phase... etc.

1-2-2- Approche et principaux livrables

Une fois la phase de cadrage achevée les éléments suivant sont définis :

- ✚ Le plan du projet qui couvre les phases de conception, réalisation, pilotage et conduite de changement ;
- ✚ Niveau de disponibilité des principaux acteurs par phase du projet ;
- ✚ Mobilisation des directions métier, des directions des géographies ;
- ✚ Planning détaillé de la phase de conception.

1-2-3- Conditions de succès

Elles sont particulièrement exigeantes, elles sont caractérisées par :

- ✚ La disposition d'un sponsor de niveau direction général et de l'implication de la direction générale ;
- ✚ La phase de cadrage ne doit être mener qu'avec un directeur de projet qui dispose d'une bonne connaissance de l'entreprise et qui soit mobilisé à temps plein ;
- ✚ L'obtention de la disponibilité de l'ensemble des acteurs du projet ;

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

- ✚ La vérification que l'adhésion des acteurs est bien obtenue à la fin de la phase de cadrage.

1-3- La phase de conception

1-3-1- Objectif

La phase de conception permet de décrire précisément la solution : processus et organisation cibles, règles de gestion, liens avec les autres composants du système d'information.

Cette phase sera ensuite paramétrée et développée dans l'ERP. Plus le travail effectué en conception est précis, partagé et proche de l'ERP, moins le projet coûte cher.

En effet, une erreur de conception corrigée en phase de conception coûte dix fois moins cher qu'une erreur de conception corrigée en fin de réalisation.

1-3-2- Approche et principaux livrables

En fin de conception, le projet devra avoir généré les éléments suivants :

✚ Synthèse de l'organisation et des métiers

- ✓ Périmètre organisationnel, fonctionnel et géographique précis. Par exemples : listes des entrepôts gérés avec gestion des emplacements, sans gestion des emplacements ou non gérés.
- ✓ Processus cibles. Par exemples : tous les processus requis pour couvrir le périmètre fonctionnel visé en mentionnant les écarts par rapport à l'existant.
- ✓ Nouveaux métiers. Exemple : création d'une fonction de contrôle de gestion industriel sépare du contrôle de gestion et rattachée à la direction industrielle.
- ✓ Bilan sur l'évaluation des hommes. Exemple : recrutements, mise à niveau de compétence.

✚ Dossier de conception

- ✓ Fiches de spécification détaillées ;
- ✓ Fiches de description des spécifiques (reprises de données, interfaces) ;
- ✓ Dossiers d'ordonnancement des traitements différés ;

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

✚ Dossier d'architecture

Un schéma applicatif représentant et décrivant les liens entre l'ERP et les autres briques applicatives du système d'information ;

✚ Maquettes

- ✓ Liste des fonctionnalités dont la démonstration dans l'ERP est souhaitée avant la réalisation : maquette ;
- ✓ Fiche de paramétrage associées ;

✚ **Planning détaillé de la phase de réalisation.**

1-3-3- Conditions de succès

- ✚ Une forte implication des métiers de l'entreprise ;
- ✚ Le respect des processus disponibles dans l'ERP (pour tirer parti des bonnes pratiques portées par l'ERP).

1-4- La phase de réalisation

1-4-1- Objectif

La phase de réalisation consiste à décrire dans l'ERP la solution définie lors de la conception, cette description se fait en paramétrant l'ERP et à la marge, en effectuant des développements spécifiques complémentaires. Une fois la solution ERP réalisée, des tests vont être menés pour en éprouver le fonctionnement (exemple : le bon fonctionnement d'un processus de bout en bout) et la robustesse (exemple : capacité à faire face à la charge).

1-4-2- Approche et principaux livrables

Au cœur de la réalisation, se situe le paramétrage de l'ERP. Ce paramétrage est effectué par les équipes du système d'information et métier de l'entreprise et les consultants ERP.

Le paramétrage est souvent effectué par module de l'ERP car les consultants externes se forment et développent une connaissance essentiellement par modules. Le rôle du chef de projet est de s'assurer que le paramétrage effectué par les uns et les autres reste compatibles.

En fin de phase de réalisation, le projet doit avoir produit :

- ✚ Les fiches de paramétrage ;
- ✚ Les fiches de développements spécifiques ;
- ✚ Les scénarios et fiches de test ;

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

- ✚ Les outils de reprise de données.

1-4-3- Conditions de succès

- ✚ La conformité aux spécifications détaillées de la phase de réalisation.
- ✚ Le temps accordé au tests et à l'élaboration des dossiers d'exploitation.
- ✚ L'implication des utilisateurs pendant la phase de tests et sur les reprises de données.

1-5- La phase du pilotage

1-5-1- Objectif

Le pilotage a pour vocation de s'assurer du bon avancement du projet, de veiller à ce que toutes les conditions de réussite soient réunies et de traiter tous les aléas qui se présentent et qui contrarient l'atteinte des objectifs assignés au projet.

1-5-2- Approche et principaux livrables

Les missions du pilotage sont les suivantes :

- ✚ Etablir le mode du pilotage du projet (délais, contenu, budget) ;
- ✚ Effectuer un reporting régulier (avancement, risques) ;
- ✚ Définir et faire évoluer l'organisation du projet en fonction des étapes ;
- ✚ Veiller à ce que les moyens prévus soient bien mis en place ;
- ✚ Assurer la relation avec les autres projets.

Les livrables du pilotage sont les outils de planning, de budget, de suivi de risque mais aussi tous les supports préparés par les différents comités qui régissent le projet (exemple : comité chantier, comité de pilotage, comité stratégique).

1-5-3- Conditions de succès

- ✚ Tout comme pour la phase de cadrage, les conditions de succès doivent impérativement être mises en œuvre sous peine d'échec retentissant :
- ✚ Une implication de la direction générale dans les décisions-clés ;
- ✚ Une implication dans la durée du sponsor du projet ;
- ✚ Une capacité de décision rapide ;
- ✚ Une réelle délégation accordée par l'entreprise à la direction du projet et aux différents responsables du chantier ;
- ✚ Une direction de projet forte et disponible ;

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

- ✚ Une sensibilisation de l'ensemble de l'équipe de projet aux modalités de pilotage et aux outils mis à disposition ;
- ✚ Une implication forte des équipes de l'entreprise dans les instances du pilotage ;
- ✚ Une organisation du projet claire : responsabilité, objectifs, transparence.

1-6- La phase de conduite du changement

1-6-1- Objectif

La conduite de changement a pour but d'obtenir l'adhésion non seulement des utilisateurs mais aussi du management à la solution ERP proposée mais aussi aux impacts organisationnels qui résultent du projet ERP.

1-6-2- Approche et principaux livrables

L'équipe conduite du changement couvre trois volets :

- ✚ L'évaluation et la gestion des impacts induits par l'ERP ;
- ✚ La communication ;
- ✚ La formation ;

Les principaux livrables sont les suivants :

- ✚ Diagnostics des impacts pour postes de travail ;
- ✚ Synthèse des changements identifiés dans les différents domaines ;
- ✚ Plan de communication ;
- ✚ Documents de communication (supports pour les réunions avec les partenaires sociaux) ;
- ✚ Stratégie et plan de formation ;
- ✚ Structuration des supports de formation (les supports de formation sont réalisés conjointement avec les chantiers fonctionnels du projet)

1-6-3- Condition de succès

- ✚ Une bonne connaissance du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise.
- ✚ Un accès au management intermédiaire.
- ✚ Une implication de la direction des ressources humaines de l'entreprise.

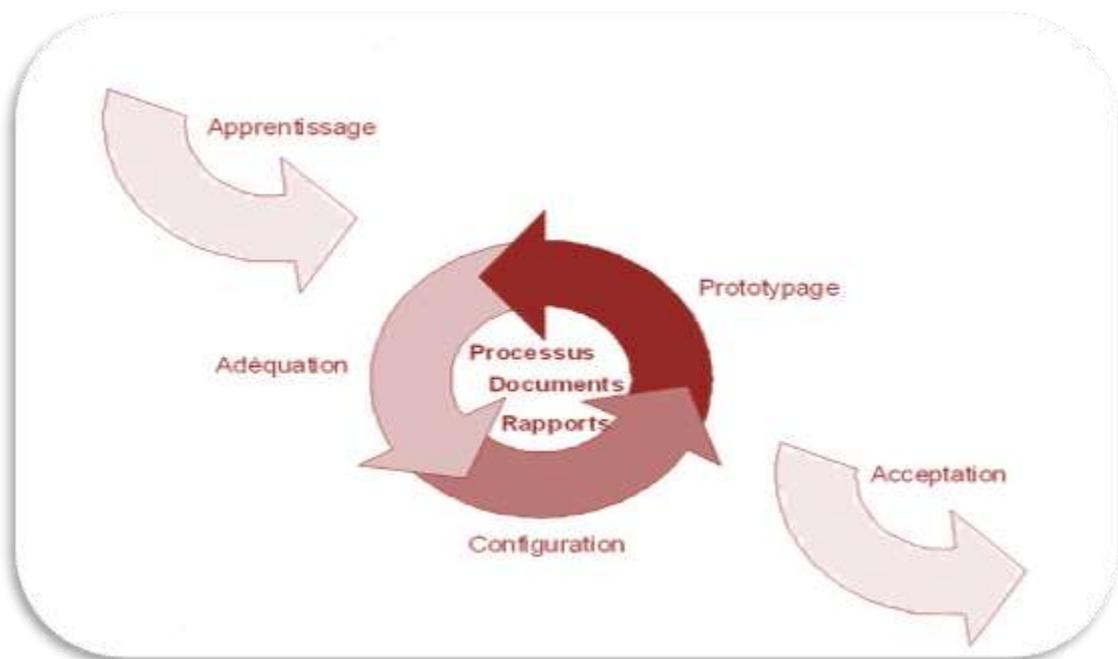
Une fois l'implantation faite, l'étape à suivre pour l'élaboration du projet ERP n'est autre que l'étape de la configuration.

2- La configuration de l'ERP ¹¹³

Cette phase est la phase la plus critique du projet. Dans les phases précédentes, les processus majeurs ont été identifiés et décomposés en processus élémentaires, les équipes du projet ont été formées sur l'ERP et sur les outils nécessaires à sa mise en place.

Les principaux acteurs de cette phase sont les membres des EMO (équipe de main d'œuvre) et les consultants fonctionnels qui les accompagnent.

Schéma 13: La spirale adéquation/ configuration/ prototypage. ¹¹⁴



2-1- L'apprentissage

C'est grâce aux différentes activités de cette phase que les EMO ont enfin l'opportunité d'utiliser réellement l'ERP. Il est vrai que durant les sessions de formations elles ont eu le privilège de découvrir l'outil, mais il ne s'agissait que d'un premier contact qui été encadré par un instructeur. Le vrai « face à face » démarre alors à partir de cet instant.

¹¹³ Jean- Louis Tomas (2009), ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement, préface de Guy Bourdellès, 5ème édition, p 189-200

¹¹⁴Ibid page 191

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Cette période de familiarisation et de recherche est très déstabilisante, celle-ci permet aux EMO de s'approprier l'outil. Malgré l'aide précieuse des consultants et leurs conseils mais, les EMO ont néanmoins la fâcheuse sensation de piétiner et ont du mal à contrôler cet environnement et de prendre le recul nécessaire.

Cette étape d'apprentissage préliminaire qui semble improductive est nécessaire et inévitable, à la fin de cette étape, l'outil reprend petit à petit sa place, les EMO passent ainsi d'un mode de recherche de solutions à un mode de production de solution.

2-2- L'adéquation

Désormais, les principales caractéristiques de l'ERP sont connues, l'étape d'apprentissage a pris fin. Durant cette phase une question clé est souvent présente qui est : dans le cas d'une inadéquation, doit-on modifier l'ERP ou bien changer le processus, le document ou le rapport ?

Il n'y a pas de réponses précises à cette question. Dans certains cas, il conviendra de modifier l'ERP, dans d'autres, il faudra modifier le processus, le document ou le rapport en question, et parfois même les deux.

Afin d'implanter les processus globaux dans l'entreprise, les EMO doivent partager leurs réalisations en s'assurant de l'homogénéité des solutions qui vont être configurées. Mais les processus ne sont pas les seuls à être traités dans cette phase. En effet, la spirale adéquation/configuration/prototypage doit aussi s'attacher aux documents, aux rapports et aux interfaces entre l'ERP et les autres systèmes de l'entreprise.

Les documents sont d'une grande importance pour l'entreprise, ils représentent en quelque sorte son image et servent de liaisons avec ses partenaires extérieurs. Ces documents sont :

- ✚ La commande client ;
- ✚ L'accusé de réception ;
- ✚ Le bordereau d'expédition ;
- ✚ Le bon de livraison ;
- ✚ La facture client ... etc.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

2-3- La configuration

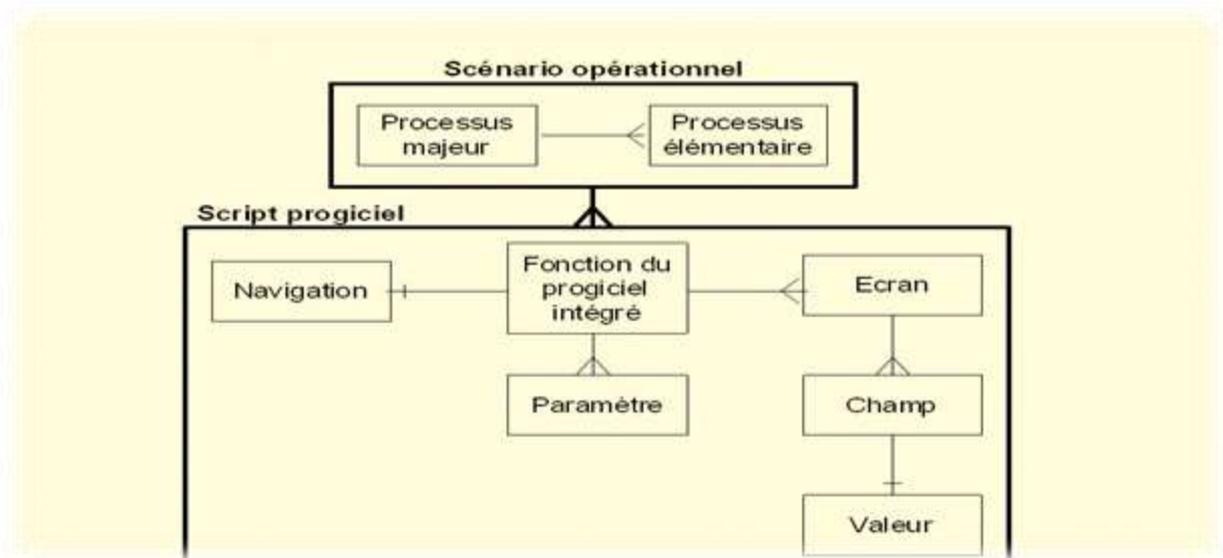
Cette étape est une étape transitoire, elle permet de valider dans l'étape suivante de prototypage ce qui a été défini dans l'étape précédente d'adéquation (fonction, navigation, paramètres, options données de bases...etc.).

Les EMO avec l'aide et l'appui des consultants vont devoir distinguer parmi ces données, celles qui sont structurelles et celles qui ne le sont pas. Dans un ERP il faut mettre à jour le plus possible la majorité des données, car certaines dites structurelles ne pourront plus être modifiées après avoir été définies car cette modification impliquerait une conversion très délicate de tout ou d'une partie de la base de donnée.

La phase de configuration est une phase à la fois fastidieuse et précise. Fastidieuse car un grand nombre de données doivent être saisies, précise car une erreur ou un mauvais choix peut avoir un grand impact sur la suite du projet.

Afin de minimiser les risques, il est impératif de documenter et de garder une trace de toutes les activités de cette étape dans l'encyclopédie du projet. Cette documentation doit prendre en compte l'intégralité de ce qu'on appelle le *script ERP d'un scénario opérationnel*.

Schéma 14: Projection d'un scénario opérationnel sur un script ERP.¹¹⁵



¹¹⁵Ibid page 197

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Le script ERP est la description précise et détaillée, pas à pas, de l'ensemble des informations nécessaires à l'exécution d'un scénario opérationnel donné à travers la fonctionnalité de l'ERP.

Ce schéma ci-dessus visualise tous les éléments qui participent à la documentation du script d'un scénario opérationnel, son but est de colle le plus possible à la réalité opérationnelle.

2-4- Le prototypage

Le but de cette étape est de vérifier que les processus qui ont été configurés dans l'étape précédente fonctionnent de façon satisfaisante. La spirale que nous avons vue précédemment (la spirale adéquation/configuration/prototypage) va jouer ici pleinement son rôle. Le principe de base de cette étape est le suivant : tout doit être tenté pour arriver au résultat attendu.

En fonction des résultats, quatre situations peuvent apparaître :

- ✚ Le processus implanté est complètement satisfaisant, dans ce cas on s'intéresse à l'étape suivante qui est l'acceptation du processus ;
- ✚ Le processus ne fonctionne pas de façon satisfaisante, dans ce cas il y a lieu de retourner à l'étape précédente de configuration, de modifier le script de l'ERP en conséquence de prototyper le processus de nouveau et ainsi de suite ;
- ✚ Le processus ne fonctionne pas de façon satisfaisante, mais l'entreprise est satisfaite du résultat atteint par la configuration de l'ERP, dans ce cas elle accepte de revenir à l'étape d'adéquation et de modifier son processus initial.
- ✚ Le processus ne fonctionne pas de façon satisfaisante et l'entreprise conserve et confirme son processus initial.

2-5- L'acceptation

Les étapes précédentes à savoir adéquation, configuration, prototypage sont maintenant terminées. Nous avons vu que trois issues pouvaient alors se présenter :

- ✚ Processus et ERP sont alignés ;
- ✚ Processus modifié pour se rapprocher de l'ERP ;
- ✚ L'ERP devra être modifié pour se rapprocher du processus.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Quelle que soit l'issue, celle-ci doit être acceptée par les EMO concernés et par les consultants fonctionnels associés.

Dans les deux premiers cas c'est-à-dire (processus et ERP sont alignés et processus modifié pour se rapprocher), l'adéquation existe, mais dans le dernier cas (l'ERP devra être modifié pour se rapprocher du processus) l'adéquation doit être créée. Mais dans tous les cas les scripts qui ont constitué la configuration du processus sont consignés.

Dans l'éventualité où le processus a dû être modifié de façon significative, la direction opérationnelle correspondante doit aussi signifier son acceptation. C'est aux EMO qu'incombe la responsabilité de calibrer l'impact de cette modification sur les unités opérationnelles et de décider en conséquence s'il y a lieu ou non de demander un accord préalable.

2-6- Les risques

Parmi les risques principaux rencontrés dans cette phase, il y'a ceux qui sont liés aux processus, ceux liés aux EMO et aux consultants et enfin ceux qui sont liés à la méthodologie de travail des différentes équipes.

Les risques les plus marquants sont les suivants :

- ✚ Formation incomplète ou inadéquate sur l'ERP ;
- ✚ Mauvaise compréhension de l'ERP ;
- ✚ Documentation du processus inadéquate ;
- ✚ Plan de test de l'étape de prototypage trop approximatif ;
- ✚ Manque d'expertise des EMO pour valider la configuration des processus ;
- ✚ Incapacité des EMO et des consultants à travailler efficacement ensemble ;
- ✚ Consultants peu expérimentés sur l'ERP et dans le secteur d'activité de l'entreprise.

2-7- Les livrables

En fin de phase d'adéquation/configuration/prototypage les principaux livrables sont les suivants :

- ✚ Connaissance approfondie de l'ERP par les équipes de l'entreprise ;
- ✚ Processus modifiés pour une meilleure adéquation à l'ERP ;
- ✚ Scripts ERP supportant les processus opérationnels ;
- ✚ Premier niveau d'adéquation pour les documents et les rapports.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Une fois l'implantation faite, la phase de configuration faite à son tour, l'entreprise procède à la prochaine étape pour concrétiser son projet ERP cette étape est : l'évolution de l'ERP.

3- L'évaluation de l'ERP ¹¹⁶

Dès la phase de configuration achevée, l'entreprise doit se préoccuper de l'évolution de sa solution ERP. Une évolution permanente et continue est la seule façon de conserver un outil fiable, performant, compétitif en ligne avec les besoins actuels et les directions futures. Cette évolution ne peut toutefois être envisagée qu'à partir du moment où l'ERP et ses systèmes périphériques ont atteint un niveau de stabilité et de fiabilité approuvé par l'ensemble des acteurs opérationnels. Il ne sert à rien de modifier ou d'ajouter des nouvelles fonctionnalités à un système dont les composantes ne sont pas encore stabilisées.

3-1- L'élimination des applications devenues inutiles

Avec l'installation de l'ERP l'entreprise va générer de multiples réductions de coûts, ces réductions sont engendrées par l'arrêt puis par la suppression des applications devenues obsolètes.

L'opération d'élimination des applications devenues inutiles, est décomposée en quatre groupes :

- ✚ Les systèmes à éliminer car leurs fonctionnalités sont pleinement couvertes par l'ERP ;
- ✚ Les systèmes à éliminer car les processus associés ont été modifiés pour être intégrés par l'ERP ;
- ✚ Les systèmes qui pourront être éliminés quand une extension future de l'ERP couvrira les processus correspondants ;
- ✚ Les systèmes qui doivent être conservés en état car aucune solution de substitution satisfaisante n'existera dans un futur proche.

¹¹⁶ Jean- Louis Tomas (2009), ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement, préface de Guy Bourdellès, 5ème édition, p 278-286

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

3-2- Les modifications de l'ERP

Les modifications relatives à la version installée en production sont de deux sortes : celles qui relèvent de l'éditeur aussi nommées patches et qui représentent une modification système très localisée d'un ou de plusieurs modules. Et celles, qui proviennent de l'entreprise ayant la démarche des TFP (trous fonctionnels potentiels).

3-2-1- Les patches

Il y a deux types de patches : ceux qui apportent une fois installés un « plus fonctionnel » pour la communauté des utilisateurs, et ceux qui ne représentent « qu'une solution » à un problème déterminé. En d'autres termes, le premier produit tandis que le deuxième répare.

Il existe deux types d'approche pour l'application de patches sur un ERP. Soit l'entreprise applique les patches qui lui sont pertinents au fur et à mesure de leur disponibilité, soit elle attend une version suivante de l'ERP et applique ainsi l'ensemble des patches en une fois.

La première approche privilégie la facilité de migration entre les versions de l'ERP, la deuxième approche garantit une stabilité de l'ERP entre deux versions.

3-2-2- Les modifications spécifiques

Au cours de l'utilisation quotidienne de la solution ERP d'autres TFP vont apparaître. Le concept de modification spécifique illustré par la réalité de ces derniers est complètement contradictoire avec celui de l'ERP. Le premier particularise, alors que le second standardise. De ce fait, comment réconcilier les deux extrêmes ?

On peut trouver deux réponses complémentaires : l'une à court terme, l'autre à long terme.

La solution à court terme consiste à accepter de procéder à la modification spécifique de l'ERP, la solution à long terme permet l'intégration de ce besoin si particulier à l'entreprise dans une version future de l'ERP.

3-3- Les mises à jour de l'ERP

L'entreprise dorénavant est en possession d'une solution ERP qui fonctionne correctement et lui donne la visibilité, le contrôle et la flexibilité qui lui sont nécessaires à la conduite de ses activités présentes et futures.

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Malgré l'évolutivité des outils et des moyens dont l'entreprise dispose, elle aura toujours des questionnements concernant le marché et la concurrence, face à ces multiples questions elle aura besoin d'avoir des réponses complémentaires et supplémentaires à ces questions.

C'est ainsi qu'elle devra nécessairement mettre à jour, reconfigurer ou compléter les modules ERP existants, ou bien rajouter de nouveaux modules.

3-3-1- les nouveaux modules

Tout comme pour le choix des modules qui ont fait partie de l'installation initiale de l'ERP, il existe un risque important qu'il faut que l'entreprise doit maîtriser, elle ne doit pas succomber à la tentation d'implanter tous ce qui peut être disponible chez l'éditeur.

L'addition d'un nouveau module venant se connecter aux modules déjà en production ne pose pas vraiment de difficultés techniques, son intégration aux autres modules est carrément considérée comme étant transparente pour les acteurs de l'entreprise.

Par contre, procéder à une telle intégration demande quelques précautions en termes de temps et de charge de travail. L'entreprise doit d'abord s'assurer que les utilisateurs maîtrisent pleinement l'implantation initiale, si ce n'est pas le cas vaut mieux attendre quelques temps pour de nouvelles intégrations.

3-3-2- Les nouvelles versions ERP

Les éditeurs changent les versions de leurs produits environ tous les douze à dix-huit mois. Il est vrai que ces versions ne comportent pas des modifications majeures et importantes. Mais lorsque on prend en compte la durée d'installation d'ERP dans une entreprise on peut dire que celui-ci est presque obsolète.

Dans ce cas, l'entreprise doit prendre son temps afin d'analyser de façon rationnelle les avantages et les inconvénients qui peuvent être dû au changement de version.

Il est recommandé à l'entreprise de se préparer en termes de ressources opérationnelles et informatiques, en terme de budget et de formation pour monter

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

une nouvelle version tous les 2 à 3 ans. Le coût du projet associé à la nouvelle version peut aller jusqu'à 18% du coût initial d'implantation de l'ERP. ¹¹⁷

3-4- La dépersonnalisation de l'ERP¹¹⁸

La dépersonnalisation de l'ERP par l'entreprise passe par une remise en question périodique des modifications spécifiques générées durant l'implantation initiale. Cette révision a permis de classer les modifications spécifiques en trois groupes :

- ✚ Des modifications qui furent justifiées en leur temps par le fait que l'entreprise n'a pas su ou n'a pas pu configurer de la façon satisfaisante qu'elle souhaite le processus opérationnel donné dans l'ERP. Vu que désormais elle maîtrise l'outil ERP cette modification spécifique doit disparaître ;
- ✚ Les modifications qui sont justifiées en leur temps par le fait que l'entreprise n'a pas su et pu changer un processus opérationnel donné pour le rendre configurable dans l'ERP. Désormais vu sa maîtrise de l'ERP cette modification spécifique doit disparaître ;
- ✚ Les modifications qui sont toujours justifiées aujourd'hui car l'entreprise ne maîtrise pas assez son outil ERP. La modification spécifique correspondante est alors confirmée et doit être conservée.

3-5- Cessions, fusions et acquisitions

L'entreprise et son ERP vont être amenés à faire face à des situations très diverses imposées par son marché, son secteur d'activité ou ses actionnaires. On cite parmi ces situations : la cession d'une partie ou la totalité de ses activités, la fusion avec une autre entreprise ou l'expansion par l'acquisition d'une nouvelle entité.

L'ERP devra accompagner l'entreprise dans toutes ses évolutions, et l'aider à atteindre plusieurs objectifs à savoir :

- ✚ L'assurance qu'il ne représente pas un frein ;
- ✚ Etre un moteur de convergence entre les différentes entités ;
- ✚ Aider à définir et à mettre en place des processus opérationnels communs ;
- ✚ Partager les meilleures pratiques opérationnelles entre les entités.

¹¹⁷ D'après AMR research, survey of 109 companies with at least 2500 employees, janvier 2002

¹¹⁸ Jean- Louis Tomas (2009), ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement, préface de Guy Bourdellès, 5ème édition, p 2283-286

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Lorsque on regarde d'une façon lointaine, on peut se dire qu'il serait logique que deux entreprises qui utilisent le même ERP sont capables de fusionner en un minimum de temps et avec facilité. Ce n'est pas du tout le cas et voici les raisons :

- ✚ Les deux entités n'ont pas forcément la même version de l'ERP ;
- ✚ Les deux entités ont des configurations ERP distinctes ;
- ✚ Les processus opérationnels et les procédures sont souvent divergentes ;
- ✚ Les documents et les rapports sont généralement spécifique ;
- ✚ Les rôles et les responsabilités de chacun sur l'ERP ne sont pas identiques.

C'est pour cela, que souvent, l'entreprise acquéreur impose à l'entreprise acquise son ERP, son environnement et la configuration qui vont avec.

Lors de la fusion de deux systèmes d'information, la conversion ou la reprise des données constitue un des domaines les plus délicats, car il s'agit ici d'une double conversion :

- ✚ La première conversion, qui est opérationnelle et qui consiste à harmoniser et à rendre compatible les données de l'entité acquise avec les procédures et les codifications de l'entité acquéreur ;
- ✚ La deuxième conversion, qui est plus technique et qui enrichit la base de données de l'entité acquéreur avec les données de l'entité acquise.

3-6- Les clubs utilisateurs

Ces clubs réunissent les entreprises utilisatrices d'un ERP donné. Ils représentent pour l'entreprise l'assurance d'être entendues auprès de l'auditeur, et pour l'auditeur il représente l'opportunité de communiquer avec ces principaux clients et de mieux comprendre leurs besoins actuels et futurs.

Il existe plusieurs sortes de clubs utilisateurs : régionaux, nationaux, internationaux. Ils se réunissent à des fréquences variables à travers des réunions : mensuelles, trimestrielles ou annuelles.

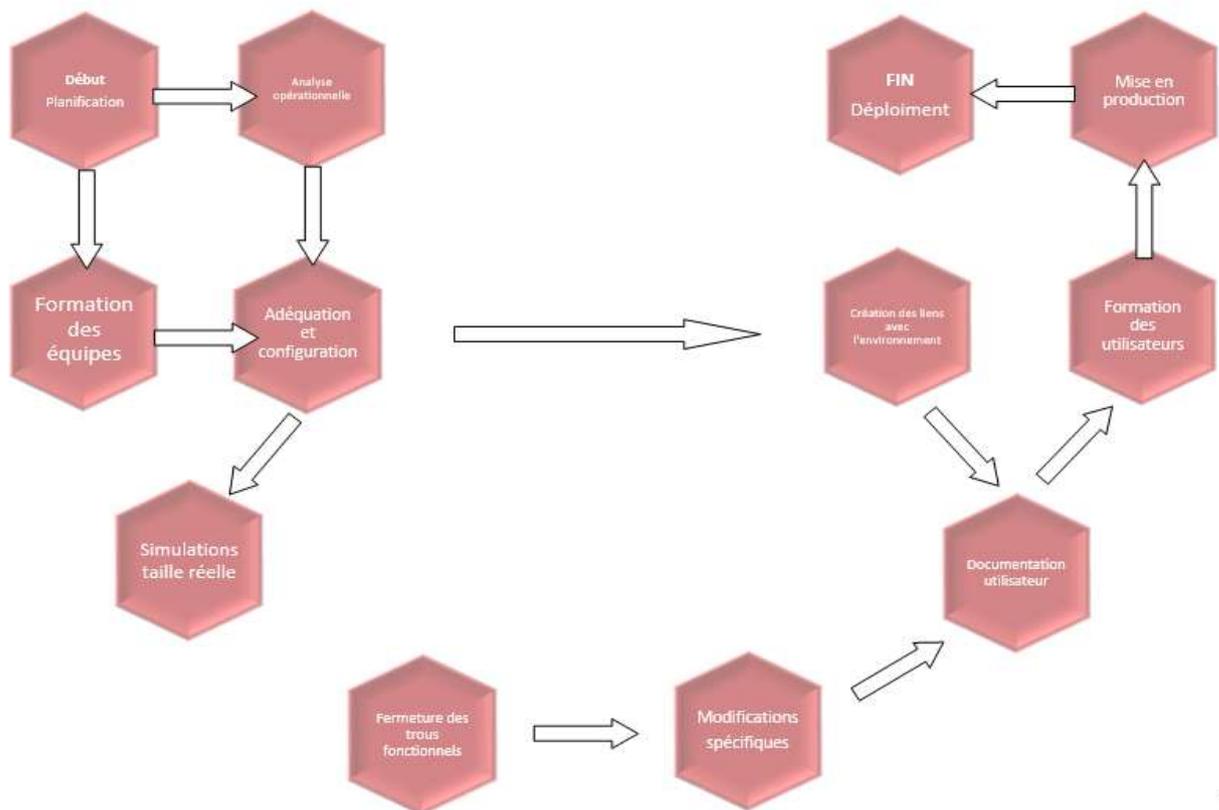
Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Ces clubs ont trois objectifs majeurs :

- ✚ La définition du contenu des nouveaux produits, autrement dit du contenu des futures versions de l'ERP ;
- ✚ La constitution d'un canal de communication privilégié entre l'éditeur et ses clients, par exemple (la modification d'une stratégie, la création d'une ligne de produit, la sortie officielle d'un module supplémentaire) ;
- ✚ Le partage et l'échange des expériences entre utilisateurs, et cela à travers des présentations, des démonstrations ou des ateliers qui s'organisent autour d'un thème précis.

Nous pouvons synthétiser et résumer notre section à travers ce schéma récapitulatif :

Schéma 15: Les phases d'implantation d'un ERP. ¹¹⁹



¹¹⁹ Jean- Louis Tomas préface de Serge Miranda (2002), ERP et progiciels de gestion intégrés sélection, déploiements et utilisation opérationnelle les bases du SCM et du CRM, 3ème édition, paris, p, 151

Section 03 : Succès et échecs des projets ERP

L'implantation d'un projet ERP est une opération qui s'avère compliquée et extrêmement critique pour l'entreprise. Comme certains projets ERP qui réussissent, malheureusement plusieurs d'entre eux sont voués à l'échec.

Dans cette section nous allons voir pourquoi certains projets réussissent et pourquoi d'autres non.

1- Les facteurs clés du succès d'un projet ERP

Plusieurs facteurs contribuent à la réussite d'un projet ERP on cite :

- ✚ **La communication** : dans un projet aussi complexe comme celui de l'ERP, la communication est primordiale est indispensable pour assurer sa réussite. L'entreprise doit s'assurer de l'entente de ses équipes en premier lieu car comme on le dit « l'union fait la force » et de leurs compréhensions et leurs compétences en deuxième lieu.
- ✚ **La clarté** : pour assurer toute réussite dans n'importe quel domaine il faut être simple et efficace, comment joindre ces deux bouts ? c'est simple il suffit d'être claire. Une information claire circule mieux et plus rapidement entre les équipes par conséquent cela permet à l'entreprise être plus efficace pour atteindre ses objectifs.
- ✚ **Se doter d'une équipe du pilotage** ¹²⁰ : pour l'implantation d'un tel système comme l'ERP, il est obligatoire pour l'entreprise de se doter d'une équipe de pilotage performante. L'équipe du pilotage a pour objectif d'effectuer la liaison entre la direction et le projet de l'ERP. Cette équipe a pour but, de s'assurer tel un pilote d'avion, que tout se passe sous contrôle et que le projet arrive à destination sans embuches.
- ✚ **La planification** ¹²¹ : pour que le projet ERP soit opérationnel et au maximum de ses capacités, il est préférable de le mettre en œuvre par étape. Car si l'entreprise procède à tous faire au même temps son risque d'échec, de fatigue et d'épuisement est plus

¹²⁰<https://gestisoft.com/les-facteurs-du-succes-de-votre-implantation-erp/>

¹²¹<https://gestisoft.com/les-facteurs-du-succes-de-votre-implantation-erp/>

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

grand. Il est important pour l'entreprise à tous faire par étape, et de mettre en place un planning des tâches à suivre¹²².

✚ **La dimension culturelle** ¹²³: il est important d'accorder une certaine importance à la culture des organisations et à ses effets sur les processus de planification, de l'implantation et de mise en marche de projet. Dans une culture de gestion de changement pour réussir la mise en place de l'ERP deux éléments sont essentiels :

- ✓ La formation, pour assurer les compétences et la capacité des personnes pour assurer l'utilisation et le fonctionnement efficace de l'ERP ;
- ✓ Implication des utilisateurs dans l'implantation de l'ERP constitue un facteur clé de succès pour la conduite de changement ;
- ✓ L'implication de la direction générale dans l'implantation de l'ERP.

Malgré tous ces facteurs qui aident à la réussite d'un projet ERP, il existe des facteurs et des raisons d'échecs du projet nommés facteurs de risques.

2- Les facteurs de risques d'un projet ERP¹²⁴

La mise en place d'un ERP est compliquée et difficile, et présente de nombreux risques qu'on va dresser ci-dessous :

✚ **Complexité du projet** : vu la complexité du projet plusieurs facteurs peuvent être la cause de l'échec de celui-ci. Par exemple : un échec peut être causé par la conversion de données, en effet, lorsque on remplace un ancien système par un nouveau plusieurs changements doivent être effectués.

✚ **Les risques technologiques** : la mauvaise maîtrise des systèmes informatiques peut être considérée comme étant une cause d'échec de projet. L'entreprise est un agent économique dont l'utilisation de ce genre d'outil ne représente pas une tâche facile, c'est le travail et la mission de l'intégrateur, de ce fait, elle est amenée parfois à faire de mauvais choix, à choisir un progiciel qui ne convient pas son activité, son entreprise ni ses objectifs qu'elle souhaite tant atteindre.

✚ **Les risques d'implantation** : lors de l'implantation il peut y avoir également un risque d'erreur initiale. C'est-à-dire un risque lié à une mauvaise implantation dès le

¹²²<https://www.conseilorga.com/cles-de-reussite-projets-dintegration-dun-progiciel-erp/>

¹²³<https://docplayer.fr/907459-L-implantation-de-l-erp-facteurs-cles-du-succes-et-impacte-sur-la-performance.html>

¹²⁴<http://gestion-du-changement.blogspot.com/2008/04/gestion-des-risques.html>

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

départ, une erreur dans la phase de configuration par exemple, et cela vas nuire par la suite à tout le processus. Par conséquent les phases d'implantations doivent être révérifiées afin de rectifier l'erreur depuis la racine.

- ✚ **Risques organisationnels** : le départ imprévu d'une personne clé (intégrateur), peut mettre à mal le projet et empêcher sa finition. Face à une telle situation l'entreprise se retrouve dans une impasse sans issue, car un tel projet aussi couteux que complexe sans un professionnel pour suivre et contrôler son fonctionnement, et dont elle dispose des connaissances minimales ne pourra que voué à l'échec.

3- Les avantages de l'implantation d'un ERP

- ✚ L'intégrité et l'unicité du système d'information, c'est-à-dire qu'un ERP permet une logique unique à travers sa base de donnée, de sorte qu'il ne peut exister plusieurs de bases de données mais celles-ci respectent la même structure. On peut dire donc que l'ERP permet d'éviter la redondance d'informations entre les différents systèmes d'informations de l'entreprise ; ¹²⁵
- ✚ La rapidité est l'un des principaux avantages de l'ERP, en effet, l'utilisateur a la possibilité de récupérer des données de manière immédiate ou encore les enregistrer ;
- ✚ Les mises à jour dans les bases de données sont effectuées en temps réel et propagées aux modules concernés ;
- ✚ La maîtrise des stocks qui représentent un élément important pour la majorité des entreprises vu les coûts élevés des stocks. Il est donc important d'avoir une meilleure coordination des services et un meilleur suivi des processus ¹²⁶;
- ✚ La mise à disposition d'un outil multilingue et multidevises ce qui rend l'ERP ouvert et adapté aux multinationales ;
- ✚ Les logiciels ERP sont très avantageux dans le fait qu'ils couvrent toutes les fonctions de l'entreprise, ce qui permet aux multiples services et départements de l'entreprise d'être plus coordonnés et d'être plus efficace dans leurs missions. ¹²⁷

¹²⁵KENZA DEKIK, YASMINE LARBI, mémoire de fin d'étude de master académique, « étude et intégration d'une solution de gestion intégrée au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM », 2016, page 5

¹²⁶Dahmani Katia, Belkacem Melissa « conception, réalisation et intégration d'un module ERP de gestion en ligne de l'examen d'accréditation des visiteurs médicaux, cas : SANOFI ALGERIE » 2016/2017, page 8

¹²⁷<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/erp/avantages-logiciel-erp>

4- les inconvénients de l'implantation d'un ERP¹²⁸

Les ERP ne sont exempts d'inconvénients. Vu la demande importante de la participation de différents acteurs leur mise en œuvre s'avère difficile et lente. Leur rigidité et leurs délicatesses face à la modification les rendent encore plus rigides.

Plusieurs freins sont liés à l'adoption des ERP, nous citons :

- ✚ La nécessité d'une maintenance continue ;
- ✚ La nécessité d'une bonne connaissance des processus de l'entreprise ;
- ✚ Difficulté d'appropriation par le personnel de l'entreprise ;
- ✚ Le coût extrêmement élevé du logiciel.

¹²⁸Massaoui Mourad, SabrachouThinhinan « le logiciel de gestion intégré comme vecteur de changement organisationnel : cas de PGI de Cevital (Bejaia) mémoire de fin cycle, option : management des organisations, juin 2017, p 23

Chapitre 02 : La mise en place d'un ERP dans une entreprise

Conclusion

Comme nous avons pu voir tous au long de ce chapitre, les ERP prennent une place prépondérante au sein et au cœur des unités opérationnelles. Ils constituent progressivement le corps des systèmes d'information de l'entreprise, aidés en cela par la disponibilité de nouveaux concepts arrivant à maturation et par l'émergence de nouvelles technologies : le Web, les bases de données...etc.

C'est un fait avéré, le traitement de l'information dans l'entreprise est en mutation continue. Ce qui était vrai hier ne l'est plus aujourd'hui, ce qui est accepté aujourd'hui ne le sera plus demain.

La notion d'un informatique correcte est dorénavant archaïque. Afin de conserver un avantage concurrentiel l'entreprise a compris qu'elle n'accroîtra plus sa compétitivité par le développement de sa propre solution applicative mais si elle réussit une juste configuration, un bon déploiement une maîtrise d'utilisation.

Avant de se doter des meilleures solutions applicatives possibles, l'entreprise doit se donner les moyens nécessaires de ses objectifs pour s'assurer de les atteindre. La technologie doit devenir un catalyseur puissant, il ne s'agit plus de savoir qui de l'entreprise ou de la technologie s'aligne l'une sur l'autre, mais plutôt de s'assurer qu'elles sont toutes alignées de manière adéquate.

En terme de conclusion, au sein d'une entreprise, la différence entre les implantations qui réussissent et celles qui échouent se situe sur deux points fondamentaux : les personnes et les processus, c'est-à-dire : le choix de l'équipe de projet et l'éditeur et le suivi du contrôle du processus dès son implantation initiale.

CHAPITRE 03

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Introduction

L'évolution de l'environnement a poussé la fonction financière à évoluer à son tour, ce qui a provoqué l'élargissement et la diversification de ses métiers

La comptabilité est une pratique universelle, sollicitée par toutes les entreprises de tous les pays du monde, ces dernières lui attribuent presque les mêmes objectifs mais ils la pratiquent de manière différente. La comptabilité est donc un système d'information particulier destiné à fournir des états de la situation financière de l'entreprise et mesurer sa performance.

Le système d'information comptable et financier d'une entreprise regroupe un ensemble organisé des ressources permettant d'acquérir, de traiter de stocker et de communiquer des informations financières sous différentes formes dans les organisations.

Il est devenu une pièce maîtresse du système d'information de l'entreprise, il assure en effet un rôle fédérateur en garantissant la cohérence des informations de gestion à usage interne et externe, son efficacité dépend aujourd'hui de la performance de ses applications informatiques.

Cette vision des systèmes est particulièrement intéressante dans la mesure où elle est facilement transposable au domaine de la gestion et de la comptabilité. Dans tous les types d'entreprises, la nécessité de disposer de comptabilités fiables et performantes apparaît comme une évidence alors que son mise en œuvre n'est pas une affaire toujours très aisée. De multiples questions se posent en termes d'organisation et de management des systèmes comptables et en termes de leur état dans l'entreprise.

Il est ainsi nécessaire de présenter un certain nombre de notions afin d'être en mesure de comprendre, d'analyser et d'étudier le rôle du système d'information comptable et financier au sein de l'entreprise.

Pour cela, ce chapitre est consacré à l'étude des systèmes d'information comptable et financiers, et nous aborderons :

- Le cadre conceptuel de la comptabilité financière ;
- L'organisation comptable ;
- Les déterminants de la performance du système d'information comptable.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Section 01 : Le cadre conceptuel de la comptabilité financière

Le système comptable s'intègre naturellement dans un ensemble organisé des systèmes de l'entreprise comme tout système d'information, sa fonction de base est de traiter les données entrantes en les transformant et en les communiquant avec l'environnement.

Dans cette présente section, nous présenterons :

- La comptabilité est un système d'information ;
- Le système d'information comptable et financier.

1- La comptabilité est un système d'information

La comptabilité a été pendant longtemps le seul système d'information opérationnel des entreprises. Elle est à l'origine des systèmes d'information modernes.¹²⁹

La comptabilité de l'entreprise est conçue comme un outil susceptible de fournir des informations aux différents acteurs et partenaires de l'entreprise. Ces informations peuvent avoir plusieurs rôles :

- ✚ Servir comme éléments de preuve et d'instrument de contrôle de l'efficacité de gestion ;
- ✚ Aider à la prise de décisions ;
- ✚ Constituer une base de calculs économiques et de gestion.

1-1- Définition de la comptabilité¹³⁰

Il existe plusieurs définitions de la comptabilité, parmi elles, en voici quelques-unes :

- ✚ Le SCF définit la comptabilité comme un « système d'organisation de l'information financière » :¹³¹

¹²⁹ Chibouti Fadila, Cherfa Dahbia « Système d'information et son rôle au sein de l'entreprise cas pratique : les moulins de la soummam » mémoire de fin de cycle, 2014/2015, p : 30

¹³⁰ Baloul Chabha, Bazi Djadjiga « système d'information de la finance et comptabilité : cas pratique : entreprise de production du lait et ses dérivés PATURAGES D'ALGERIE (Tizi-Ouzou) » Mémoire de fin de cycle, 2015, p : 30

¹³¹ OULD AMER Smail, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, n°10, 2010, Université Ferhat ABBES –SETIF, Algérie, P. (29-30)

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

✚ Selon **Jean Bonnebouche**, **Glaude Grenier** et **Jean-NoelMazat** : « D'une manière, générale, la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant :

- ✓ De saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées.
- ✓ Se fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des divers utilisateurs intéressés». ¹³²

✚ Selon **Claude-Annie Duplat** : « La comptabilité est un instrument d'information essentiel pour comprendre la situation et l'évolution de votre entreprise. Les chiffres et états comptables d'une société sont une source de communication aussi bien à l'intérieur de la société qu'à l'extérieur de celle-ci. » ¹³³

✚ Selon **Wilson Makaya** : « La comptabilité est une technique quantitative de collecte, de traitement et d'interprétation de l'information ». ¹³⁴

A partir de ces trois définitions, on peut dire que la comptabilité est l'instrument qui permet de saisir ; de traiter et d'organiser l'information sur les opérations de façon à ce que celle-ci puisse être utilisée pour répondre aux besoins des utilisateurs.

La comptabilité comporte aujourd'hui deux branches, non indépendantes aux objectifs distincts : la comptabilité financière appeler également la comptabilité générale et la comptabilité de gestion appeler comptabilité analytique.

La comptabilité financière a pour vocation d'enregistrer les transactions des entreprises avec leur environnement extérieur afin de déterminer périodiquement sous forme synthétique leur situation patrimoniale et financière ainsi que le résultat global de leurs opérations.

Les informations élaborées par la comptabilité financière sont destinées à être rendues publiques et à informer les tiers.

¹³²Jean Bonnebouche, Glaude Grenier et Jean-NoelMazat, « système d'information comptable », Edition Foucher, Paris 2001, P. 10.

¹³³Claude-Annie Duplat, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Edition Vuibert. Paris 2004, P.9.

¹³⁴Wilson Makaya : « comptabilité générale de l'entreprise », Edition Publibook, Paris, 2009, P. 7.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

La comptabilité de gestion est un outil d'aide à la prise de décision des responsables à l'extérieur de l'entreprise. Elle a pour finalité d'élaborer des informations destinées à des utilisateurs internes à l'entreprise.

1-2- Les objectifs de la comptabilité¹³⁵

La comptabilité enregistre, au jour le jour, les flux d'une entreprise au livre-journal puis les classe dans le grand livre et enfin les synthétise dans les comptes annuels. La comptabilité décrit ainsi une situation et montre son évolution. Elle fournit des informations chiffrées qui permettent l'interprétation des résultats, facilitent la prise de décisions et servent à en mesurer les conséquences. Grâce aux informations fournies, il doit donc être possible d'analyser le passé, de connaître le présent et de prévoir l'avenir. La comptabilité est donc un outil de gestion. Il s'agit aussi de répondre à une obligation légale mais encore de faciliter l'établissement de certains documents fiscaux (déclaration à la TVA, aux impôts...) ou sociaux.

La comptabilité est donc utilisée à l'intérieur de l'entreprise mais également par des tiers qui peuvent s'en servir pour exercer un contrôle. Elle peut ainsi servir de preuve en justice.

1-3- Les caractéristiques de la comptabilité¹³⁶

- ✚ La comptabilité doit être honnête, précise et fiable. C'est-à-dire que les enregistrements doivent être exhaustifs et sans erreur ;
- ✚ Lors de l'enregistrement des opérations tout comme lors de la présentation des documents comptables, il est indispensable de se conformer aux règles et procédures en vigueur ;
- ✚ La comptabilité doit permettre des comparaisons objectives de données économiques et financières entre organisations, dans l'espace et dans le temps ;
- ✚ Pour les petites structures, il est possible, voire conseillé, d'utiliser un logiciel d'aide à la comptabilité ou bien d'externaliser sa comptabilité auprès d'un professionnel ;
- ✚ Les experts comptables sont soumis à une déontologie et à des normes particulières ;
- ✚ Les informations issues de la tenue d'une comptabilité peuvent être utilisés par différents acteurs : Etat, banques, investisseurs, clients, etc. ;

¹³⁵ Baloul Chabha, Bazi Djadjiga « système d'information de la finance et comptabilité : cas pratique : entreprise de production du lait et ses dérivés PATURAGES D'ALGERIE (Tizi-Ouzou) » Mémoire de fin de cycle, 2015, p : 31

¹³⁶ [Comptabilité - Qu'est-ce que la comptabilité ? | Debitoor facturation](#)

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

- ✚ Afin de garantir l'exactitude et la véracité des comptes, on peut faire réaliser un audit par un commissaire aux comptes.

2- Le système d'information comptable

2-1- Définition du système d'information comptable et financier¹³⁷

Un système d'information comptable (SIC) est un ensemble de règles, de procédures, de méthodes et de techniques destinées à organiser, gérer et contrôler la production d'informations comptables, fiscales, financières et sociales. L'objectif d'un Système d'information comptable est de répondre aux nombreuses obligations des entreprises, mais aussi de mettre en place les instruments de gestion, nécessaires au pilotage et au management stratégique des entreprises.

Selon **E. Tort** (2003), « Le système d'information comptable est un système central alimenté par les systèmes en amont, collecteurs des données primaire chaque cycle d'exploitation. Et par, en aval, le système de pilotage qui communique avec le système d'information pour canaliser les données entrantes dans le processus de prise de décision». ¹³⁸

Le système d'information comptable et financier peut être identifié comme étant une partie intégrante de l'entreprise. Il aide à la prise de décisions des dirigeants grâce aux informations comptables et financières recueillies, traitées et transmises. Les systèmes d'informations comptables aident à la préparation des états financiers, des impôts, de rapprochement des comptes bancaires et des rapports de production.

Le système d'information comptable est une composante du système d'information global de l'entreprise et qui est spécialisé dans le traitement d'une information spécifique pour laquelle le qualificatif « comptable » est nécessaire. Il réunit les deux formes de la comptabilité : la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Le système d'information comptable et financier est lié à l'ensemble des activités de l'entreprise et permet l'agrégation et l'assemblage des données par l'évaluation des faits dans une même unité monétaire.

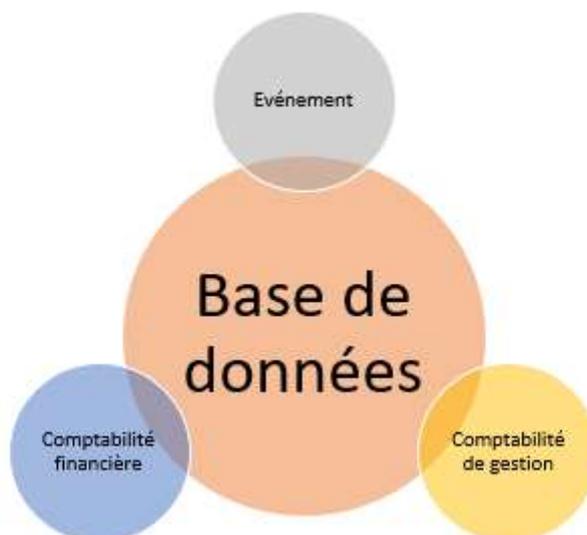
¹³⁷ Saib Cylia, Telfouche Nabila « Le rôle du système d'information comptable et financier dans l'orientation des décisions de l'entreprise : Cas LSH production PVC » mémoire de fin de cycle, 2018/2019, p8-9

¹³⁸Eris TORT, « Organisation et management des systèmes comptables : Optimiser les leviers de la performance comptable », Edition Dunod, Paris, 2003, page 15.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Il est possible de produire différentes informations de synthèse et ce, en fonction des besoins des utilisateurs qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Ainsi, la comptabilité financière est une comptabilité réglementée et obligatoire qui met en place des processus comptables légaux. Quant à la comptabilité de gestion, celle-ci est une comptabilité facultative qui repose sur des processus de gestion spécifiques à chaque entreprise.

Schéma 16: Le système d'information comptable.¹³⁹



Selon **S. Boukssessa** (2017), « pour que la mission de la comptabilité soit remplie avec succès, il est indispensable que le langage comptable soit compris par tous les participants, c'est pour cela que la comptabilité est « normalisée ». La normalisation a pour objet d'établir des règles communes dans le double but d'uniformiser et de rationaliser la présentation des informations comptables susceptibles de satisfaire les besoins présumés des multiples utilisateurs. Elle contribue à l'harmonisation et à l'amélioration des pratiques comptables et favorise également, d'information financière, des comparaisons spatiotemporelles».¹⁴⁰

La comptabilité permet également de présenter un ensemble d'informations représentant l'image fidèle du patrimoine et de la situation de l'entreprise sous forme d'états financiers.

¹³⁹Jean BONNEBOUCHE, Claude GRENIER, Jean-Noel MAZAT, « Système d'information comptable », Edition Foucher, 2001, Paris, Page 11.

¹⁴⁰SouhilaKheira BOUKSSESSA, « Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier algérien », Journal of Academic Finance, Vol.8 No1, Algérie, 2017, Page 128

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Pour que ces informations soient comprises par les différents agents économiques, la comptabilité est alors normalisée.¹⁴¹

2-2- Les demandes et les utilisateurs de l'information comptable¹⁴²

Les informations comptables sont généralement affichées dans les états financiers et peuvent nous aider à prendre des décisions importantes. Les utilisateurs de ses informations sont nombreux et leurs demandes en informations comptables son également différents. Ci-dessus nous présentons :

- ✚ Les demandes de l'information comptable ;
- ✚ Les utilisateurs de l'information comptable.

2-2-1- Les demandes de l'information comptable

Dans une étude menée au Canada en 1988, **E. Stamp** recense treize (13) catégories de demandes en matière d'information comptable, à savoir :

- ✚ Evaluer les résultats globaux ;
- ✚ Evaluer la gestion (rentabilité, efficacité) ;
- ✚ Evaluer les perspectives futures (profits, dividendes, investissements, financements, emplois) ;
- ✚ Evaluer la stabilité financière ;
- ✚ Evaluer la solvabilité et la liquidité ;
- ✚ Evaluer les risques et les incertitudes ;
- ✚ Faciliter la répartition des ressources pour les actionnaires, les créanciers et les pouvoirs publics ;
- ✚ Faire des comparaisons dans le temps, intersectorielles ou interentreprises ;
- ✚ Etablir la valeur des capitaux empruntés et des capitaux propres ;
- ✚ Evaluer la capacité d'adaptation ;
- ✚ Vérifier le respect des lois et règlements ;
- ✚ Evaluer la contribution de l'entreprise à l'économie.

¹⁴¹Charlotte DISLE, « Introduction à la comptabilité, l'essentiel en fiches », Ed. Dunod, Paris, 2016, Page1.

¹⁴² Saib Cylia, Telfouche Nabila « Le rôle du système d'information comptable et financier dans l'orientation des décisions de l'entreprise : Cas LSH Production PVC, 2018/2019, p :10-13

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

2-2-2- Les utilisateurs de l'information comptable

Outre les destinataires traditionnels des informations comptables, la gamme d'utilisateurs s'est également élargie, notamment en raison de l'augmentation du nombre d'organisations qui doivent fournir des états financiers, en particulier l'augmentation des responsabilités de l'entreprise et de leurs rôles sociaux.

Par conséquent, les états financiers sont considérés comme les principaux documents générateurs d'information. Ainsi, ces rapports répondent aux demandes d'informations de nombreux utilisateurs. Parmi ces utilisateurs comptables de l'information comptable, on trouve :

Les actionnaires (associés) de l'entreprise actuels ou potentiels autrement dit les investisseurs

Qui sont les propriétaires de l'entreprise qui délèguent la gestion de leurs sociétés aux dirigeants. Premiers utilisateurs de l'information financière, ces propriétaires ont le droit à l'information et à la consultation des documents comptables qui leurs permettent de suivre l'évolution de la situation financière de l'entreprise, d'apprécier la qualité de la gestion et de participer à la prise de décisions telle que l'affectation des résultats, la prise de décision d'augmentation du capital...etc.

Leurs attentes s'expriment en termes de rentabilité comme la valeur de leurs titres et des dividendes. Globalement, ce besoin en informations comptables leur permet d'avoir un jugement éclairé sur l'ensemble de l'entreprise : la rentabilité, le risque de leurs investissements (afin de décider s'ils maintiennent, réduisent, ou accroissent leurs placements) et la stratégie de l'entreprise.

Les dirigeants

Ce sont ceux qui définissent la politique comptable de l'entreprise et sont responsables de l'élaboration des états financiers. De par leurs compétences et leurs expériences, les dirigeants sont désignés pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Leur principal rôle est de gérer et diriger l'entreprise au mieux, c'est-à-dire :

- ✓ Prendre la bonne décision au bon moment ;
- ✓ Utiliser au mieux les ressources de l'entreprise.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Pour cela et afin de mener à bien leur mission, les dirigeants réclament les éléments ou les informations comptables et financières qui leurs permettent de mesurer et de contrôler la performance de l'entreprise.

✚ Les salariés

Ce sont ceux qui sollicitent les informations comptables pour pouvoir apprécier la situation économique et financière de l'entreprise, et sa capacité à payer les rémunérations, à maintenir l'emploi et à assurer sa pérennité.

✚ Les clients

Qui recherchent une information sur la continuité de l'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire qu'ils apprécient la pérennité de l'entreprise et sa gamme de produits, en particulier lorsqu'ils ont des relations à long terme avec elle. Les clients sont sensibles aux perspectives de développement susceptibles de garantir la continuité des prestations après la vente proprement dite.

✚ Les fournisseurs

Sont ceux qui accordent plus d'intérêt aux informations qui justifient la solvabilité des entreprises qui sont, entre autres, leurs clients. Ils sont également stricts concernant les délais de règlement appliqués, ils s'intéressent donc à la politique d'endettement des entreprises c'est-à-dire à l'aptitude de l'entreprise à s'endetter et à honorer ses engagements.

✚ Les créanciers

Les prêteurs (banques, établissements financiers) de capitaux prêtent de l'argent à l'entreprise en contrepartie d'une rémunération fixe et du remboursement de leurs apports. Ils ont besoin d'informations comptables leur permettant d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes c'est-à-dire d'apprécier sa solvabilité.

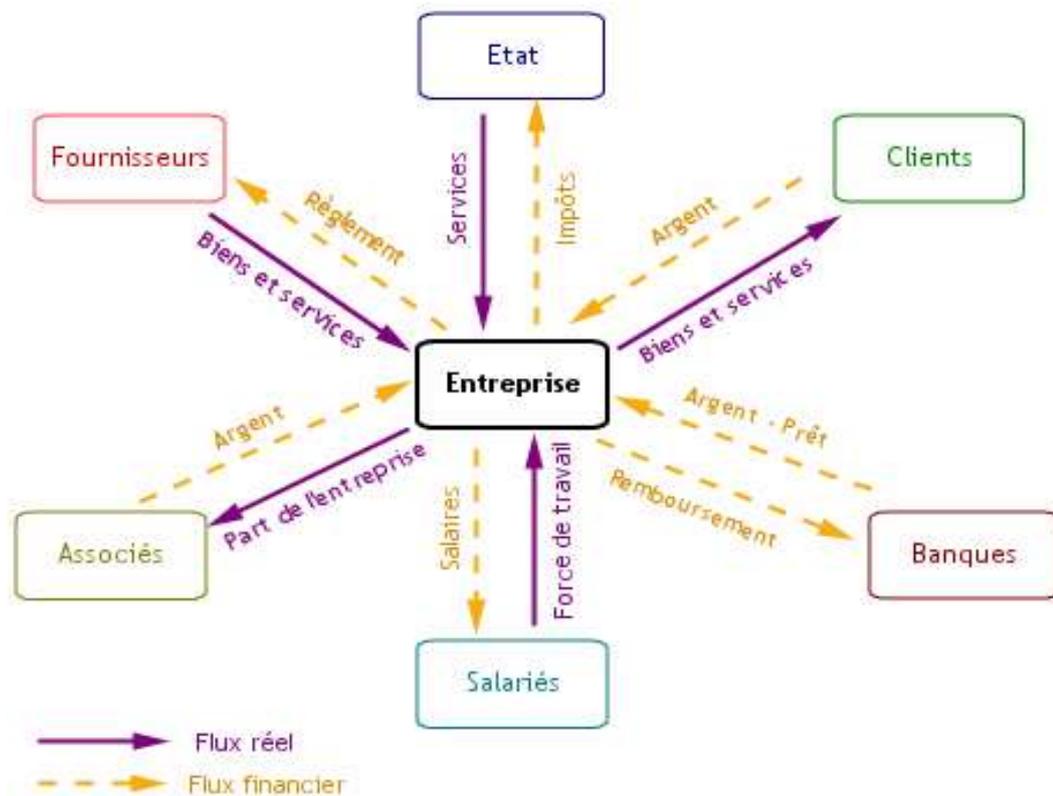
✚ L'Etat (administrations fiscales et sociales)

Est un destinataire important des informations comptables. Les données comptables issues des états financiers servent à déterminer la base (l'assiette) de nombreux impôts : taxe sur la valeur ajoutée, taxe professionnelle, impôts sur les bénéfices.

De même, les organismes sociaux cherchent à vérifier le montant des cotisations versées par l'entreprise. Ces sommes sont destinées à financer la Sécurité sociale, les allocations chômage ou encore les retraites. Les informations à contrôler portent sur les salaires et le bulletin de paie.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Schéma 17: Les utilisateurs de l'information comptable.¹⁴³



✚ L'analyste financier¹⁴⁴

Selon C. Roussel, A. Beldi, G. Butin et E. Lacroix (2014) « l'analyste financier produit et analyse les informations financières, il évalue l'entreprise sous ses différents aspects, notamment la rentabilité. Grâce à ces informations il détermine la valeur de l'entreprise, fait des recommandations et conseille les différents agents tels que les investisseurs et les gestionnaires de portefeuille. Comme, il aide aussi les dirigeants dans leur prise de décisions concernant la gestion de l'entreprise ».

✚ Le contrôleur de gestion

Selon C. Roussel, A. Beldi, G. Butin et E. Lacroix (2014) « à la différence du comptable et de l'expert-comptable, le contrôleur de gestion ne participe ni à l'élaboration ni à la tenue de la comptabilité de l'entreprise dans laquelle il travaille. Néanmoins, il existe des liens étroits entre les missions de la fonction comptabilité et celles du contrôle de gestion.

¹⁴³ <https://www.maxicours.com/se/cours/les-finalites-et-les-utilisateurs-de-l-information-financiere/>

¹⁴⁴ Saib Cylia, Telfouche Nabila « Le rôle du système d'information comptable et financier dans l'orientation des décisions de l'entreprise : Cas LSH Production PVC, 2018/2019, p :10-13

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

En effet, l'information financière produite par la comptabilité constitue la matière première à partir de laquelle travaille le contrôleur de gestion pour produire ses analyses.

Les objectifs du contrôleur de gestion sont de donner aux dirigeants les informations et les analyses nécessaires à l'implémentation, ainsi qu'au suivi de la stratégie et à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Que ce soit pour élaborer les budgets ou produire les tableaux de bord, le contrôleur de gestion est en interaction étroite avec la comptabilité ». ¹⁴⁵

Le directeur financier

Selon **C. Roussel, A. Beldi, G. Butin et E. Lacroix** (2014), « le directeur administratif est celui qui a un rôle transversal. Vu qu'il se trouve à l'intersection entre les différentes fonctions de l'entreprise : ressources humaines, marketing ou achats. L'étendue de son domaine de responsabilité est en fonction de la taille et de la structure de l'organisation, c'est sur les états financiers de synthèse que le DAF établit le plan d'investissement de l'entreprise ou envisage les différentes sources de financement. Dans la majorité des entreprises le DAF est considéré comme un des interlocuteurs privilégiés de l'auditeur externe et du CAC, c'est pour cela que dans la majorité des entreprises, la fonction comptable fait partie de la responsabilité du DAF ». ¹⁴⁶

On peut avancer alors que le rôle du directeur administratif et financier est d'assurer la stabilité financière et le bon fonctionnement des différents départements qui existent au sein d'une entreprise, il assume des fonctions qui vont au-delà de la gestion financière de l'organisation. Il se base sur les états financiers de synthèse pour définir les ressources de financement.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Caroline ROUSSEL, Abdel BELDI, Guy BUTIN, Ewa LACROIX, « Comptabilité générale, principes et applications », Edition Pearson, France, 2014, Pages -5-7

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

✚ L'auditeur interne

Selon C. Roussel, A. Beldi, G. Butin et E. Lacroix (2014), « contrairement à l'auditeur externe, dont la mission d'audit est essentiellement de nature financière, l'auditeur interne mène des missions sur tout type d'activité et /ou de fonction : (achat, paie, système d'information, etc.). Ces missions ont pour objectif de donner une assurance sur le degré de maîtrise des opérations ». ¹⁴⁷

L'audit interne est décrit selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité». ¹⁴⁸

L'auditeur interne fait partie des effectifs de l'entreprise, ses responsabilités dépendent des dirigeants de cette dernière. Il mène des missions d'audit concernant toutes les phases de l'activité de l'entreprise. Il fournit des analyses, des recommandations, des conseils et des commentaires concernant les différentes activités vérifiées afin d'assister les dirigeants dans leurs prises de décisions et aider ainsi à l'amélioration et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2-3- Les qualités attendues de l'information comptable¹⁴⁹

Pour qu'une information soit utile et correctement interprétée, elle doit répondre à plusieurs critères. Nous citerons quelques qualités d'informations comptables et financières que les utilisateurs attendent, à savoir :

2-3-1-La compréhensibilité

L'information fournie ou présentée dans les états financiers doit être claire, détaillée, sans aucune ambiguïté et doit contenir suffisamment d'explications afin qu'elle puisse être comprise par les utilisateurs qui ont des connaissances dans le domaine de la comptabilité.

¹⁴⁷Caroline ROUSSEL, Abdel BELDI, Guy BUTIN, Ewa LACROIX, « Comptabilité générale, principes et applications », 2014, Pages -5-7

¹⁴⁸Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)

¹⁴⁹Saib Cylia, Telfouche Nabila « Le rôle du système d'information comptable et financier dans l'orientation des décisions de l'entreprise : Cas LSH Production PVC, 2018/2019, p :14

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

2-3-2- La pertinence

Dans le cadre de la préparation et de l'élaboration des états financiers, la pertinence de l'information comptable et financière est requise car cette dernière permet à l'utilisateur d'évaluer les événements antérieurs, présents ou à venir en leur permettant de confirmer ou de corriger des évaluations passées. Cette qualité favorise la prise de décisions au sein de l'entreprise.

2-3-3- La fiabilité

L'information est fiable quand les utilisateurs compétents et indépendants ont la certitude qu'elle décrit de manière fidèle la réalité, à ce moment-là on dit que l'information est fiable, vérifiable et sans erreurs. Cette qualité est notamment importante dans le cas d'un audit externe.

2-3-4-La comparabilité

L'information financière fournie est comparable, elle permet aux utilisateurs de relever les différences entre les informations présentées dans deux états financiers, elle aide ainsi à la comparaison entre les résultats précédents réalisés.

2-4- Les caractéristiques du système d'information comptable¹⁵⁰

Le système d'information comptable a de multiples caractéristiques, que nous citons ci-après :

2-4-1- L'utilisation des informations comptables et des connaissances comptables

Les pratiques comptables se caractérisent par la production de données comptables et leur utilisation. Les données comptables sont des données qui sont élaborées sur la base de la comptabilité et sont disponibles dans l'entreprise. Les données comptables sont donc considérées comme une matière brute nécessaire à la production de l'information comptable et financière, elles contribuent ainsi aux processus de prise de décisions. Les principales activités comptables sont relatives à :

- ✚ L'identification des faits économiques et juridiques susceptibles d'être retenus en comptabilité, leur évaluation en termes monétaires et leur traduction comptable ;
- ✚ La réalisation des traitements qui permettent de mémoriser, d'agréger, de synthétiser et de communiquer les données.

¹⁵⁰ Ibid. page : 14-15

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

2-4-2- La saisie et l'utilisation du matériel informatique

L'élaboration des travaux comptables a connu une modification majeure avec l'arrivée de l'informatique. Toutefois, les concepts de base demeurent et la connaissance des méthodes traditionnelles d'organisation comptable est nécessaire à la bonne compréhension des systèmes comptables automatisés. De nos jours, presque toutes les comptabilités sont tenues avec des moyens informatiques.

Au départ, les méthodes de traitement se sont limitées à une simple transposition des méthodes manuelles, mais au fil des années des changements profonds ont eu lieu. Ces changements sont dus à la rencontre d'une offre technologique aux immenses potentialités (base de données, réseaux, stations de travail, etc.), avec l'accroissement des informations destinées à faciliter la maîtrise de la performance globale de l'entreprise. Ces changements affectent la comptabilité de deux façons :

- ✓ **Dans son fonctionnement** : c'est-à-dire dans la manière de réaliser les traitements comptables ;
- ✓ **Dans son architecture** : c'est-à-dire dans sa structure et dans les relations qu'elle entretient avec le reste du système d'information de l'entreprise et avec les systèmes d'informations des partenaires économiques.

2-4-3- L'avantage d'un progiciel comptable

Selon le dictionnaire LAROUSSE Français, un progiciel est défini comme étant « un ensemble de programmes conçus pour être fournis aux différents utilisateurs en vue d'une même application ou d'une même fonction ».

On peut dire qu'un progiciel est un programme ou un ensemble de programmes informatiques cohérents, élaboré pour être procuré par de nombreux utilisateurs en vue d'une même application qu'ils peuvent utiliser de manière autonome.

Un progiciel comptable est un ensemble de programmes informatiques permettant d'effectuer toutes les tâches de la comptabilité afin d'établir les états financiers et calculer le bénéfice d'une entreprise dans une période, il fait donc partie des solutions de gestion aujourd'hui indispensables aux entreprises. Ainsi, ce progiciel comptable permet :

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

+ De définir le cadre comptable avec une gestion d'un plan de comptes multiples

- ✓ Entité ;
- ✓ Journaux ;
- ✓ Comptes ;
- ✓ Ecriture type.

+ La saisie des écritures

- ✓ Courantes ;
- ✓ Abonnement ;
- ✓ Simulation d'écriture.

+ L'édition et la consultation

- ✓ Des comptes ;
- ✓ De la balance ;
- ✓ Des journaux.

+ Procédures périodiques

- ✓ Définition des exercices ;
- ✓ Ouvertures des périodes ;
- ✓ Clôture des périodes.

+ Gestion techniques

- ✓ Sauvegarde ;
- ✓ Réorganisation des bases de données ;
- ✓ Liaison avec d'autres progiciels (interface automatique).

2-4-4- L'architecture des systèmes d'informations comptables

Le système d'information comptable se caractérise par les différentes architectures citées ci-après¹⁵¹ :

Architecture du Système d'Information Comptable = Architecture informatique + organisation comptable

¹⁵¹Claude GRENIER, Jean BONNEBOUCHE et Jean-Noel MAZAT, « Système d'information comptable », Edition Foucher, Paris, 2001, Pages 102-103.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Par ailleurs, le SIC se caractérise par les différentes architectures comme il ressort dans le tableau suivant :

Tableau 8:Les différentes architectures du système d'information comptable.¹⁵²

Type du SIC	Architecture informatique	Organisation comptable	Taille de l'entreprise
Comptabilité autonome	Microordinateur autonome Progiciel comptable	Saisie manuelle centralisée Axe réglementé	Petite
Comptabilité semi intégrée	Mini-ordinateur, réseau local, applications fonctionnelles« interfacées »	Génération automatique des écritures comptables, axe réglementaire et axe gestion	Moyenne à grande
Comptabilité intégrée	Architecture client-serveur, applications « intégrées »	Saisie unique des événements	Grande à très grande

Il ressort par le tableau, ci-dessus, que :

La comptabilité générale autonome

Qui concerne les petites entreprises elle est caractérisée par des données qui proviennent des autres applications sous forme de documents « papiers » ou sur des supports magnétiques. Les autres opérations sont saisies directement à partir des pièces comptables. Le service comptable exerce ainsi un contrôle direct sur toutes les données saisies.

La comptabilité semi-intégrée

Est à fortiori dans une comptabilité intégrée, la saisie ne s'effectue plus uniquement sur les pièces de base, mais se fait à partir des événements réels soit automatiquement, soit par des personnes qui, en général, ne sont pas des comptables. Elle concerne les moyennes et

¹⁵²Jean BONNEBOUCHE, Claude GRENIER, J-N MAZAT, « Système d'information comptable », Edition Foucher, Paris, 2001, Page 103.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

grandes entreprises. L'organisation comptable dans ce cas, génère automatiquement des écritures comptables.

La comptabilité intégrée

Qui selon **J. Bonnebouche, C. Grenier, J-N. Mazat** (2001), les modules comptables et les modules dits opérationnels sont difficiles à distinguer. En effet, ce qui fait les écritures comptables sont un « sous-produit » des opérations qui sont traitées en amont, que la pièce justificative et l'enregistrement comptable correspondant sont séparés par un processus long et parfois difficile à comprendre.¹⁵³

2-5- Les finalités de l'information comptable ¹⁵⁴

L'information comptable a de multiples fins qui sont regroupées en deux catégories que nous allons citer ci-après :

- ✓ Les finalités internes ;
- ✓ Les finalités externes.

2-5-1- Les finalités internes

Les finalités internes de l'information comptable sont liées au fait qu'elles constituent :

Une base pour les décisions de gestion

Les dirigeants d'une entreprise sont amenés à prendre des décisions à partir des informations financières. La connaissance du chiffre d'affaires ou la connaissance du résultat sont des exemples d'informations financières utiles à la prise de décisions par les dirigeants.

Une mémoire de l'organisation

L'information conservée (souvent pour des raisons légales) constitue la mémoire de l'entreprise. Ce stockage d'informations financières permet d'évaluer la performance de l'entreprise en permettant des comparaisons dans le temps des différents indicateurs de performance.

¹⁵³Jean BONNEBOUCHE, Claude GRENIER, Jean-Noël MAZAT, « Système d'information comptable », Edition Foucher, Paris, 2001, Page 103.

¹⁵⁴ Saib Cylia, Telfouche Nabila « Le rôle du système d'information comptable et financier dans l'orientation des décisions de l'entreprise : Cas LSH Production PVC, 2018/2019, p :17-18

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

2-5-2- Les finalités externes

Les finalités externes de l'information comptables sont liées au fait qu'elles :

- ✚ **Fournissent des éléments de preuve.** La loi oblige la quasi-totalité des entreprises à produire de l'information financière. En cas de litige avec un partenaire. Cette information financière peut servir de moyen de preuve (art. 123-23 du code de commerce). Pour être recevable, l'information financière doit être produite en respectant certaines règles d'élaboration et de présentation. En cas de non-respect de ces règles, l'information financière ne peut plus servir de moyen de preuve ;
- ✚ **Servent de base de calcul pour les différents impôts et taxes.** L'information financière est donc transmise régulièrement à l'administration fiscale. L'impôt sur les sociétés (IS) se calcule sur le résultat uniquement en cas de bénéfice ;
- ✚ **Constituent un instrument d'analyse et qui permettent des comparaisons et des prévisions.** En effet, la comptabilité générale permet d'effectuer des comparaisons d'une année sur l'autre mais aussi vis-à-vis de ses concurrents. En outre, elle permet de se projeter dans l'avenir (prévisions) ;
- ✚ **Sont considérées comme un moyen d'information et de contrôle pour l'entreprise et ses partenaires.** Vu que la comptabilité est un outil de communication interne (personnels, associés, etc.) et externe (banques, fournisseurs, etc.).

De plus, l'entreprise, à travers ses différentes activités (approvisionnement, production, administration, commerciale), a besoin régulièrement de faire le point sur sa situation et son patrimoine afin d'étudier son évolution. Ce dernier représente l'ensemble des biens et des dettes de l'entreprise.

A la suite de ces développements, on peut dire qu'un système d'information comptable et financier regroupe un ensemble de ressources, de données et d'informations comptables et financières, ayant des qualités et des critères spécifiques afin d'être comprises, fiables, pertinentes et comparables, utilisées par les différents usagers dans le but d'arriver à des finalités externes et internes.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Section 02 : L'organisation comptable

L'organisation comptable doit reposer sur des informations régulières et sincères et sur une organisation administrative et comptable répondant à un certain nombre d'obligations.

1- Organisation de la comptabilité ¹⁵⁵

1-1- Définition de l'organisation de la comptabilité

L'organisation comptable est définie comme étant l'ensemble des procédures comptables et administratives mises en place dans l'entreprise pour satisfaire aux exigences de régularité, de sincérité afin d'assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesures des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, et aussi d'instrument de preuves et d'information des tiers et de gestion. Selon l'article 16 du droit comptable, les procédures doivent être codifiées dans un document appelé manuel de procédures comptables. Le respect des conditions de régularité et de sécurité repose sur un certain nombre de règles et de conduites à observer.

L'organisation comptable doit permettre également l'établissement dans les délais requis des états financiers réguliers et sincères, donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

1-2- Les systèmes comptables

C'est en 1494 que le système classique voit le jour avec l'apparition de la comptabilité à partie double qui a été décrite par **Luca Pacioli**. Chaque opération donnait lieu à deux écritures d'égal montant, l'une portée sur le côté gauche du registre, dans la partie doit ou débit, l'autre sur le côté droit dans la partie avoir ou crédit.

Régulièrement, on établissait le relevé de tous les comptes débits et crédits devant être égaux, ces relevés étaient appelés "Balance". Peu à peu, ces balances prenaient la forme des états de synthèse d'aujourd'hui après rectification de tous les soldes.

Vers la fin du 18ème siècle, **Edmond Degrange**, un français, imagina le journal grand-livre, réunissant toute la comptabilité sur un registre unique.

De ce fait, c'était obligé de réunir en un seul compte les clients d'une part, les fournisseurs d'autre part, le compte collectif était inventé.

¹⁵⁵<https://docplayer.fr/13494971-Diagnostic-du-systeme-d-information-comptable-pour-une-pme-cas-de-la-mobile-banking-enabler-senegal-memoire-de-fin-d-etude-theme.html>

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Sous l'influence de l'augmentation des opérations à comptabiliser, on inventa vers la fin du 19ème siècle le système centralisateur avec journaux divisionnaires centralisés au journal général.

Ainsi, au début du 20ème siècle, trois systèmes étaient déjà couramment utilisés :

- ✚ Le système Italien de **PACIOLI** appelé système classique.
- ✚ Le système de **DEGRANGE** appelé système Américain.
- ✚ Le système centralisateur.

Le système d'organisation comptable détermine l'ordre de travail, son degré de division dans le temps et dans l'espace. Il en existe plusieurs types dont deux utilisés fréquemment :

Le système classique et le système centralisateur.

1-2-1- Le système classique

C'est le système le plus ancien mais le moins utilisé de nos jours. Il est basé sur l'utilisation d'un journal unique dans lequel toutes les opérations sont enregistrées chronologiquement.

Avec l'avènement de l'informatique et le développement sans cesse croissant du volume des opérations à traiter, il est abandonné au profit du système centralisateur.

Il se déroule généralement en cinq (05) étapes :

- ✚ **Etape n°01** : les documents de base (factures, chèque, avis bancaire, reçus, pièces de caisse, etc.) sont classés, référencés et conservés pour contrôle, voir pour preuve. Ils constituent les pièces justificatives de la comptabilité. Ces pièces doivent être gardées par l'entreprise pour une période de 10ans à compter de leurs dates.
- ✚ **Etape n°02** : cette phase permet de :
 - ✓ L'analyse des flux en débit et en crédit ;
 - ✓ L'enregistrement chronologique des opérations. Cet enregistrement se fait dans un livre comptable obligatoire qui est le journal.

Le journal doit être numéroté (pages), date, et paraphé par le greffier du tribunal de commerce, selon l'ordre chronologique et sans ratures ni blanc.

- ✚ **Etape n°03** : elle consiste à reporter les écritures du journal sur le grand livre, où sont regroupés d'une façon schématique, les comptes inscrits au journal selon l'ordre du plan comptable. L'établissement du grand livre est aussi obligatoire ;

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

- ✚ **Etape n°04** : le regroupement des comptes du grand livre, le plus souvent chaque mois, en un seul tableau récapitulatif appelé balance, le but est de contrôler périodiquement les comptes ;
- ✚ **Etape n°05** : l'établissement des états de synthèse sur la base de la balance.

1-2-2- Le système centralisateur

Il présente des similitudes avec le système classique. Leur différence réside du fait de l'éclatement du journal unique en plusieurs journaux appelés journaux auxiliaires. Les opérations sont d'abord enregistrées dans les journaux auxiliaires avant d'être centralisées dans le journal central avec souvent l'utilisation des comptes de virement interne pour éviter les doubles enregistrements.

C'est le système le mieux adapté à l'ordinateur. Il facilite la répartition des tâches au niveau de la comptabilité, donne des comptes plus analytiques et permet une utilisation multiple au même moment.

Le système centralisateur présente donc un progrès par rapport au système classique. Bien que dépassé par la généralisation de l'informatique, ce système reste encore de nos jours utilisés chez certains cabinets comptables et certaines petites et moyennes entreprises en nombre de plus en plus réduit.

Lorsque l'entreprise opte pour le système centralisateur, elle doit établir un document qui décrit l'organisation comptable. Chaque type d'opérations est regroupé sur un journal auxiliaire. Chaque journal se compose :

- ✓ D'un compte support qui sera toujours mouvementé, ce compte donne son nom au journal auxiliaire ;
- ✓ En contrepartie de ce compte-support, un ou plusieurs comptes crédités ou débités selon le cas dans les colonnes de contrepartie. On réserve souvent les deux dernières colonnes aux divers comptes dont le fonctionnement relativement rare ne nécessite pas la réservation d'une colonne spéciale.

L'entreprise peut avoir autant de journaux auxiliaires que nécessite son organisation comptable.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Les journaux les plus utilisés sont les suivants :

Tableau 9: Les différents journaux auxiliaires.¹⁵⁶

Journal	Remarque
Journal d'achats Journal des avoirs sur achats.	Peuvent être regroupés dans un seul journal
Journal de ventes Journal des avoirs sur ventes	Peuvent être regroupés dans un seul journal
Journal de caisse dépenses Journal de caisse recettes	Peuvent être regroupés dans un seul journal de caisse
Journal de banque dépenses Journal de banque recettes	Peuvent être regroupés dans un seul journal de banque
Journal d'opérations diverses	Salaires, déclarations sociales et fiscales et écritures de rectification, redressement et inventaires
Journal des effets à payer	Peut être remplacé par un suivi extra comptable : échancier
Journal des effets à recevoir	Peut être remplacé par un suivi extra comptable : échancier

NB : Le journal auxiliaire de caisse et le journal auxiliaire de banque peuvent être regroupés dans un seul journal qui est le journal de trésorerie.

¹⁵⁶ Effectuer par nous même

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

1-3- Le plan des comptes de l'entreprise¹⁵⁷

Le plan de comptes, constitue le cadre comptable dont l'application est obligatoire pour toutes les entités quelle que soit leur activité et quelle que soit leur taille sauf dispositions spécifiques les concernant. A l'intérieur de ce cadre, les entités ont la possibilité d'ouvrir toutes les subdivisions nécessaires pour répondre à leurs besoins.

Une nomenclature de comptes à trois chiffres ou plus est également proposée :

- ✚ Le « système de base » à un caractère obligatoire avec toutefois des obligations :
 - ✓ Soit en cas d'utilisation d'une adaptation professionnelle du plan comptable ayant fait l'objet d'un avis de conformité du conseil national de la comptabilité ou d'un plan comptable particulier comme celui des banques, sociétés d'assurances, ou secteur agricole ;
 - ✓ Soit dans le cas de la création de nouvelles subdivisions de comptes plus fines, spécifiques à une entreprise, ou encore lorsque certaines opérations ne peuvent être décrites avec les comptes généraux.
- ✚ Les compléments apportés par le « système développé » ont un caractère facultatif.

Les comptes sont regroupés par catégories homogènes, appelées classes. Ainsi pour la comptabilité générale, les classes comprennent :

- ✓ Des classes de comptes de situation (allant de la classe 1 à 5) ;
- ✓ Des classes de comptes de gestion (allant de la classe 6 à 7).

1-4- Les livres obligatoires¹⁵⁸

Les entités suivantes soumises à la loi n°7-11 portant SCF (art20):

- ✚ Les sociétés soumises aux dispositions du code de commerce ;
- ✚ Les coopératives ;
- ✚ Les personnes physiques ou morales produisant des biens ou des services marchands ou non marchands dans la mesure où elles exercent des activités économiques qui se fondent sur les actes répétitifs ;

¹⁵⁷ <https://docplayer.fr/13494971-Diagnostic-du-systeme-d-information-comptable-pour-une-pme-cas-de-la-mobile-banking-enabler-senegal-memoire-de-fin-d-etude-theme.html>

¹⁵⁸ Georges Langlois, Micheline Frièdéric, Alain burlaud, Hanifa Ben Rabia, « Manuel de comptabilité approfondie », Edition BERTI, Alger, 2013, page 24.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

- ✚ Toutes autres personnes physiques ou morales qui y sont assujetties par voie légale ou réglementaire.

Toutes ses entités sont astreintes à la tenue des livres comptables qui comprennent un livre journal, un grand livre et un livre d'inventaire, nous verrons successivement ces trois documents.

1-4-1- Le livre-journal

Le livre-journal est un registre obligatoire sur lequel les opérations sont enregistrées chronologiquement sous la forme d'une écriture (ou article). Le respect de la partie double est primordial, ainsi que l'identification de chaque enregistrement. Son délai de conservation est de 10 ans

Selon le code du commerce :¹⁵⁹

- ✚ Toute personne physique ayant la qualité commerçant, doit tenir un livre journal enregistrant jour par jour les opérations de l'entreprise, ou récapitulant au moins mensuellement les résultats de ces opérations à la condition de conserver dans ce cas tous documents permettant de vérifier ces opérations jour par jour ;
- ✚ Le journal et le livre d'inventaire sont tenus chronologiquement sans blanc, ni alternation d'aucune sorte ni transport en marge ;
- ✚ Le livre journal et le livre d'inventaire sont cotés et paraphés par le président du tribunal du siège de l'entité.

1-4-2- Le grand livre ¹⁶⁰

Le grand livre est formé de l'ensemble des comptes individuels ou collectifs, chaque compte fait apparaître distinctement le solde au début d'exercice, le cumul des mouvements (débit/crédit) depuis le début de l'exercice ainsi que le solde en fin d'exercice.

Le total des mouvements du journal doit être égal au total des mouvements du grand livre. Le grand livre n'est soumis à aucune condition de forme. Il peut donc prendre la forme d'un livre relié mais plus généralement d'un listing informatique ou encore de fiches.

Dans la mesure où il s'agit d'une reprise des écritures du livre-journal (effectuée automatiquement par tous les logiciels de comptabilité), le grand livre est évidemment également tenu en monnaie et en langue nationales et doit être conservé pendant dix ans.

¹⁵⁹ Georges Langlois, Micheline Frièdéric, Alain Burlaud, Hanifa Ben Rabia, « Manuel de comptabilité approfondie », Edition BERTI, Alger, 2013, page 24.

¹⁶⁰ Idem, page 25.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

1-4-3- Le livre d'inventaire ¹⁶¹

Le code du commerce oblige la préparation chaque fin d'année d'un livre d'inventaire.

Le livre d'inventaire est un relevé de tous les éléments d'actif et de passif au regard desquels sont mentionnées la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date d'inventaire. Celui-ci doit être suffisamment détaillé pour justifier le contenu de chacun des postes du bilan.

Les conditions de forme sont les mêmes pour le livre d'inventaire que pour le livre journal, avec la même possibilité de dérogation en cas d'utilisation de documents informatiques.

1-5- Les pièces justificatives¹⁶²

Tout enregistrement comptable doit être justifié par des pièces probantes. Les pièces justificatives sont les documents (factures d'achat, double des factures de ventes, pièces de caisse, double des bulletins de paye,) qui sont à l'origine d'un enregistrement comptable.

Les pièces justificatives doivent être contrôlées (vérification des erreurs éventuelles), classées par nature et référencées dans un ordre logique. On peut également le pré totaliser et le pré comptabiliser pour accélérer le travail de saisie.

1-6- La balance¹⁶³

Elle permet de s'assurer de l'exactitude des écritures. la balance est un tableau qui récapitule à un moment donné, pour tous les comptes de l'entreprise, le total des débits, le total des crédits et les soldes. Et il existe plusieurs types de balances : celle à quatre (4) colonnes et six (6) colonnes. La balance reprend tous les comptes mouvements et les classes dans un ordre bien défini, c'est à dire de la classe 1 à la classe 7.

C'est un moyen de contrôle des égalités suivantes, propres à toute comptabilité :

- ✚ Total des débits = total des crédits.
- ✚ Total des soldes débiteurs = total des soldes créditeurs.

Pour les totaux, l'égalité suivante est primordiale :

- ✚ Total des sommes de la balance doit être égal à celui du journal.
- ✚ Total des soldes débiteurs doit être égal au total des soldes créditeurs.

¹⁶¹ Idem, page 25.

¹⁶² <https://docplayer.fr/13494971-Diagnostic-du-systeme-d-information-comptable-pour-une-pme-cas-de-la-mobile-banking-enabler-senegal-memoire-de-fin-d-etude-theme.html>

¹⁶³ Idem.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Si ces égalités ne sont pas vérifiées, cela signifie qu'il y a eu erreur dans un ou plusieurs enregistrements (non-respect de la partie double, écritures non équilibrées) ou erreur de la totalisation ou de calcul d'un solde. Toutefois, la balance ne permet pas de détecter toutes les erreurs (oubli d'opérations, erreurs de calcul qui se compensent, erreurs sur les noms des comptes).

1-7- La documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable ¹⁶⁴

1-7-1-Règle générale

Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables est établie en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement. Cette dernière est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des documents comptables auxquels elle se rapporte.

Aucune condition de forme n'est exigée et aucune sanction n'est spécifiquement prévue en cas de non-établissement.

1-7-2- Organisation de la comptabilité informatisée

L'organisation de la comptabilité informatisée implique l'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements, en vue notamment de procéder aux tests nécessaires à la vérification des conditions d'enregistrement et de conservation des écritures. En outre, l'administration exige que l'entreprise communique la documentation informatique, même dans le cas où celle-ci est détenue par un tiers.

¹⁶⁴ Georges Langlois, Micheline Frièdéric, Alain Burlaud, Hanifa Ben Rabia, « Manuel de comptabilité approfondie », Edition BERTI, Alger, 2013, page 27.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Section 03 : Les déterminants de la performance du système d'information comptable ¹⁶⁵

Hormis les changements et les évolutions de l'environnement les SIC sont influencés par plusieurs facteurs. Ces derniers sont soit les facteurs de contingences structurelles d'ordre organisationnel ou approche objective, soit des facteurs comportementaux dit approche subjective et qui sont relatifs au profil des acteurs comptables.

1- La contingence structurelle

Elle identifie les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations, en développant une conception relativiste de cette dernière. Elle constitue aussi un ensemble de facteurs liés à la structure de l'entreprise.

- ✚ La contingence interne et la technologie relie certaines variables internes aux caractéristiques de la structure. Parmi les variables internes, les principales portent sur l'âge, la stratégie, la taille. Les différences de structures s'expliquent par des différences de technologie employée. L'efficacité de l'entreprise est le résultat d'une adaptation entre la situation et la structure ;
- ✚ La contingence structurelle externe et l'introduction de l'environnement.

1-1- L'âge de l'entreprise

L'âge de l'entreprise, c'est-à-dire sa durée d'existence depuis sa création, constitue également une caractéristique de base parfois retenue dans la littérature. **Holmes et Nicholls** (1988) affirment que l'acquisition et la préparation d'un niveau relativement détaillé d'informations comptables diminuent quand l'âge des entreprises augmente.

Ces auteurs expliquent cette relation en se référant aux premières années d'existence de l'entreprise dont le dirigeant est un gros demandeur d'informations parce qu'il est en situation d'apprentissage puis au fil du temps, cette demande va diminuer avant de se stabiliser.

¹⁶⁵https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/581065/filename/LASSOUED_kai.doc

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

1-2-La taille de l'entreprise

Plusieurs recherches empiriques considèrent la taille de l'entreprise comme variable susceptible d'influencer le comportement des dirigeants face aux choix comptables.

Cette variable est généralement mesurée en se référant au chiffre d'affaire hors taxes, aux ventes ou au nombre d'employés.

Selon **Chapellier** (1994), la taille est sans conteste un élément explicatif des pratiques comptables. En effet, la complexité des systèmes de données comptables et l'utilisation de ces données par les dirigeants augmentent au fur et à mesure que la taille des entreprises augmente.

Holmes et **Nicholls** (1989), dans leur étude menée auprès de 928 petites entreprises australiennes démontrent que la quantité d'informations comptables disponible augmente avec la taille des entreprises.

La taille est donc sans conteste un élément explicatif des pratiques comptables. En effet, la complexité des systèmes de données comptables et l'utilisation de ces données par les dirigeants augmentent au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente.

1-3- L'environnement

L'entreprise vit en relation avec son environnement interne et externe. Face à l'incertitude et à l'évolution de ce dernier, le système d'information comptable mis en place doit s'adapter aux différents changements pour répondre aux besoins de l'entité. Un système d'information comptable performant doit répondre aux attentes de son environnement

1-4- Le degré d'informatisation de la gestion

Le développement de l'outil informatique et des logiciels de gestion constituent un facteur qui influence le système d'information comptable. Le degré d'informatisation de la gestion n'est que partiellement associé aux pratiques comptables des petites et moyennes entreprises.

L'introduction de l'informatique permet d'une part, l'accessibilité accrue à l'information et la facilité du contrôle des opérations et d'autre part, l'amélioration de l'efficacité et de la fiabilité des informations.

Un nombre très considérable d'études s'intéressent à l'impact de l'évolution de l'informatique sur le SIC des dirigeants des PME. Cet intérêt trouve son origine dans le développement des logiciels appropriés et l'accessibilité accrue de la puissance informatique.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

En fait, mêmes les entreprises de petites dimensions peuvent préparer leurs états financiers intermédiaires seules, à l'aide d'un progiciel comptable et d'un micro-ordinateur.

Selon **Gingras et al** (1989), l'introduction de l'informatique dans les PME permet d'une part, l'accessibilité accrue à l'information et la facilité du contrôle des opérations et d'autre part, l'amélioration de l'efficacité et de la fiabilité des informations.

De même, **Orger** (1986) affirme que l'informatisation de la gestion permet de traiter des volumes d'informations de plus en plus importants et dans les délais assez courts ce qui améliore les conditions de prise de décision des dirigeants.

L'informatisation de la gestion permet donc de traiter des volumes d'informations de plus en plus importants et dans les délais assez courts ce qui améliore les conditions de prise de décision des dirigeants qui constituent une des objectifs de la mise en place d'un système d'information comptable performant.

1-5- Le type d'activité

Une forte convergence des résultats apparaît. **Chapellier** (1994) affirme que le type d'activité n'est que partiellement associé aux pratiques comptables des PME.

Cependant, **Holmes et Nicholls** (1989) dans une étude menée auprès de 928 PME australiennes démontre que le secteur d'activité a un effet sur le niveau de production des données comptables non obligatoires des PME.

Enfin, on peut souligner que la diversité des secteurs permet nécessairement une analyse plus concrète puisqu'elle reflète l'hétérogénéité des PME et évite la sectorisation des résultats.

2- La contingence comportementale

L'approche subjective avance que les caractéristiques comportementales propres à chacun des acteurs sont susceptibles d'influencer les pratiques comptables des entreprises. Cette approche vient compléter l'approche objective en intégrant l'acteur, centre d'intérêt et objet de recherche dont le comportement peut influencer de manière significative le SIC des PME.

Plusieurs facteurs de contingence comportementale ont été étudiés, nous retenons les variables suivantes : le niveau de formation du dirigeant, son âge, son expérience professionnelle, la mission du comptable salarié et son niveau de formation.

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

2-1- La formation du dirigeant

Plusieurs auteurs ont étudié l'impact du niveau de formation des dirigeants sur le degré d'utilisation des données comptables :

(**Holmes et Nicholls**, 1988) affirment que les dirigeants les plus formés présentent un degré d'utilisation des données comptables plus fort ou plus intense.

Dans ce sens, **Chapellier** (1994) note que les dirigeants disposant d'une formation de type comptables ou gestionnaires présentent un degré d'utilisation des données comptables de gestion élevé.

2-2- L'expérience du dirigeant

Les résultats à ce sujet ne sont pas unanimes. De nombreux auteurs relèvent que le degré d'utilisation des données comptables augmente avec l'expérience.

Selon eux, plus le dirigeant est expérimenté, plus il est âgé, plus il consomme moins d'informations et par la suite il utilise moins les données comptables de gestion.

2-3- L'âge du dirigeant

Certains auteurs relèvent que le degré d'utilisation diminue au fur et à mesure que l'âge des dirigeants augmente.

2-4- La mission de comptable interne

Chapellier (1994) confirme la relation entre la mission de comptable interne et les pratiques comptables. Il note que le lien est d'autant plus important que le comptable salarié soit un contrôleur de gestion.

2-5- La formation du comptable interne

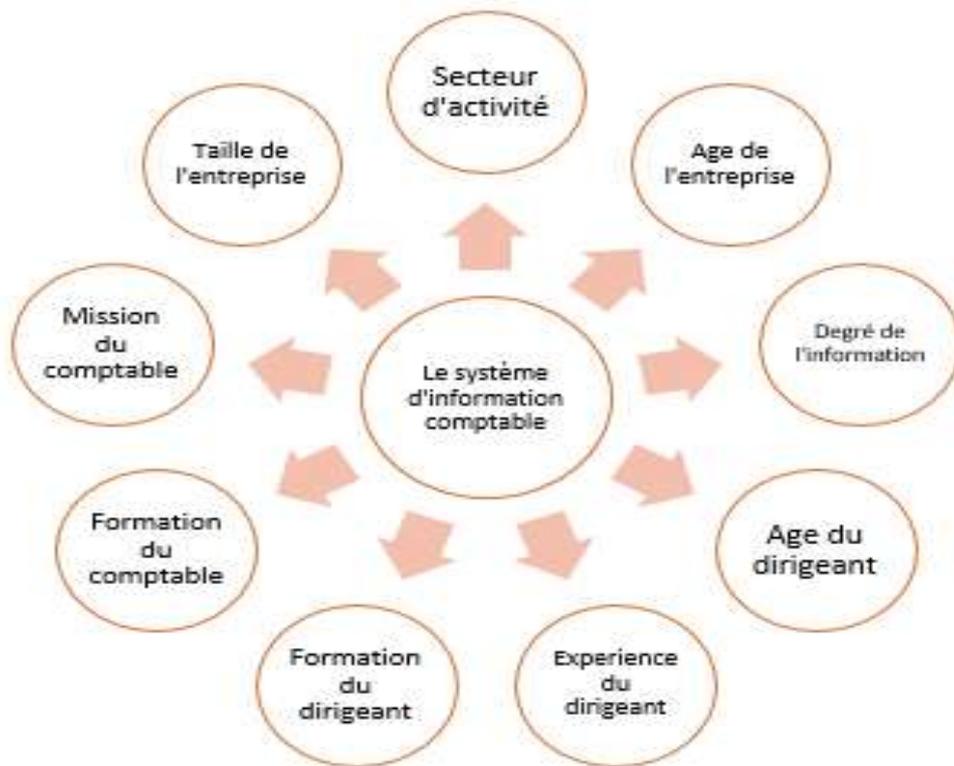
Selon **Lacombe-Saboly** le déficit de formation des comptables salariés de l'entreprise peut contribuer à la sous-production d'informations pertinentes pour la décision et à la sous-utilisation de la comptabilité comme instrument de gestion.

En effet, un comptable titulaire d'un diplôme de niveau élevé sera plus apte à aider le dirigeant dans sa gestion qu'un comptable sans formation initiale à la comptabilité et ayant appris la technique comptable.

L'ensemble de ces facteurs de contingence intervenant dans l'utilisation des SIC dans les PME peut être présenté dans le schéma suivant :

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Schéma 18: Les déterminants de la performance du système d'information comptable.¹⁶⁶



¹⁶⁶ Effectuer par nous même

Chapitre 03 : Le système d'information comptable et financier

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'importance du système d'information comptable et financier dans la mise à la disposition des dirigeants des informations leur permettant d'orienter l'entreprise.

Dans ce système d'information comptable et financier, sont traitées et saisies toutes les opérations liées à son activité :

- D'exploitation.
- D'investissement.
- De financement.

Toutes les entreprises doivent s'organiser sur le plan comptable, non seulement dans le but de respecter les obligations auxquelles elles sont soumises mais également pour connaître en temps réel l'état de leur santé financière.

Organiser la comptabilité d'une entreprise revient à prendre la décision d'assumer en interne l'établissement des tâches comptable.

Ce chapitre nous a permis également de connaître les déterminants du système d'information comptable et surtout de comprendre quelques modèles d'évaluation des systèmes d'information. Notons que cette évaluation vise à atteindre un objectif bien précis : l'image fidèle des comptes de l'entreprise.

En dépit de toutes ces qualifications, la comptabilité demeure définie par rapport à son utilité à savoir : Un système d'information et plus précisément, un système de classement, d'enregistrement des transactions destiné à fournir après traitement approprié, des informations susceptibles de satisfaire les besoins de multiples utilisateurs.

CHAPITRE 04

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Introduction

Selon Emmanuel Kant « la théorie sans la pratique est déraisonnée, la pratique sans la théorie est impuissante. », partant de ce principe, et partant de cette complémentarité à notre travail, ainsi consolider notre revue de littérature présentée dans les trois précédents chapitres par un cas pratique.

Tout au long de notre étude, nous avons présenté et défini les différents systèmes d'informations, ainsi que l'importance de l'intégration d'un système informatisé en particulier l'ERP au sein d'une organisation. Toutefois une telle présentation aussi détaillée soit-elle, ne sera jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique aux différents concepts présentés dans la théorie.

Dans le but d'accomplir notre thème de recherche intitulé « **La contribution d'un ERP dans la performance d'une entreprise** », nous avons ciblé la société par action **PROFERT** comme terrain de notre recherche, il est donc nécessaire de la présenter pour pouvoir déterminer son contexte, examiner son fonctionnement et le progiciel de gestion intégré adapté et implanté au sein de celle-ci.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons procéder à la présentation de la société d'accueil qui nous a offert ce privilège et cette énorme opportunité d'effectuer notre étude empirique en son sein.

1- Historique de la société PROFERT¹⁶⁷



PROFERT SPA est une société privée créée en février 1996 par les frères MEZIANI au capital de 1000000.00 DA. Atteignant aujourd'hui 700000000.00 DA, elle est spécialisée dans l'importation et la distribution des intrants agricoles (engrais, produits phytosanitaires, produits de nutrition, matériel et outillage agricole, et produit d'hygiène publique).

Les activités de la société ont débuté avec l'importation d'engrais en sacs. Depuis plusieurs activités sont venues par la suite pour s'ajouter aux engrais et former une gamme homogène d'intrants agricoles et structurer l'ensemble des solutions dont un nombre d'agriculteurs aujourd'hui ont font profit.

Dès sa création, la société avait pour objectif de participer activement au développement de l'agriculture algérienne d'où le nom de PROFERT : (PRO : programme, FERT : fertilisation).

PROFERT possède deux unités de production, une unité de production d'engrais solides sise à Mostaganem et une unité de production d'engrais solubles sise à Bejaïa.

La société participe pleinement à l'amélioration de l'offre des produits agricoles et à réduire la dépendance à l'égard de l'importation. Elle investit massivement dans la formation des équipes, des moyens de productions pour apporter des réponses spécifiques aux besoins de l'agriculture algérienne. Elle entretient une forte affinité et proximité avec les agriculteurs et participe au transfert du savoir, à l'élévation de leur niveau technique et de leurs exigences. Elle est par conséquent en contact quotidiens avec les agriculteurs leaders de toutes les régions du pays.

¹⁶⁷<http://profert.dz>

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

L'équipe de développement, basée au siège de la société, est composée d'une dizaine d'ingénieurs agronomes spécialisés par culture. Ils participent à structurer des solutions performantes et novatrices.

Aujourd'hui PROFERT cumule 25 ans d'expérience dans l'importation et la distribution des engrais granulés. Dans le cadre de l'élargissement de sa gamme, la société a signé des contrats de partenariats avec des fournisseurs étrangers, SYGENTA Suisse, BAYER Allemagne, TRADECORP Espagne... etc.

2- Présentation de la fiche signalétique de PROFERT

Tableau 10: Présentation de la fiche signalétique de PROFERT.¹⁶⁸

Dénomination sociale	PROFERT SPA
Siège social	4 chemins 06000 Bejaia - Algérie
Capital	700000000,00 DA
Effectif	250
Gérant	ALI MEZIANI
Domaine d'activité	Production d'engrais et commercialisation d'intrants agricoles

3- Missions et objectifs de l'entreprise 169

- ✚ Développer la production et assurer la qualité, le conditionnement et la distribution des engrais solubles ;
- ✚ Développer et assurer la qualité de distribution des produits de nutrition (correcteur de carences, bio stimulants), les produits phytosanitaires, les produits d'hygiène publique et industriels, les analyses de sols, le matériel et outillage agricole, les semences ;
- ✚ Contribuer au développement de l'agriculture algérienne ;
- ✚ Réduire la dépendance à l'égard l'importation ;
- ✚ Améliorer les produits agricoles ;
- ✚ La formation et l'encadrement des agriculteurs.

¹⁶⁸ Documentation interne de l'entreprise

¹⁶⁹<http://profert.dz>

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

4- Organisation de l'organisme d'accueil PROFERT 170

4-1- les structures de l'entreprises

La société fonctionne par la combinaison de trois structures :

4-1-1- Structures supports, qui comprennent directions

- ✚ Direction générale ;
- ✚ Direction juridique et audit interne ;
- ✚ Direction des ressources humaines ;
- ✚ Direction des finances et comptabilité ;
- ✚ Direction achat ;
- ✚ Direction management de qualité ;
- ✚ Direction commerciale ;
- ✚ Direction développement ;
- ✚ Direction marketing et communication ;
- ✚ Direction production.

4-1-2- Directions régionales

Elles sont cinq :

- ✚ **Direction régionale Est** : elle comprend un directeur régional et huit délégués.
- ✚ **Direction régionale centre** : elle comprend un directeur régional et neuf délégués.
- ✚ **Direction régionale centre Ouest** : elle comprend un directeur régional et dix délégués.
- ✚ **Direction régionale Ouest** : elle comprend un directeur régional et cinq délégués.
- ✚ **Direction régionale Sud** : elle comprend un directeur régional et cinq délégués.

4-1-3- Unités de production

- ✚ Unité de mélange et de conditionnement d'engrais solubles (Khirsol) ;
- ✚ Unité de mélange et de conditionnement d'engrais granulés (Sidi Akkacha, Arrière port) ;
- ✚ Unité de produit d'engrais à Mostaganem.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

4-2- les différentes directions de l'entreprise

4-2-1- Service secrétariat

Ce service se trouve à la réception, ses tâches principales sont :

- ✚ Etre à l'accueil des clients et visiteurs ;
- ✚ Informer les clients et les orienter ;
- ✚ Savoir répondre aux besoins des clients comme étant leur premier contrat dans l'entreprise afin d'éviter de déranger les autres services ;
- ✚ Réception, classement et envoi du courrier ;
- ✚ Réception des appels téléphoniques ;
- ✚ La correspondance administrative ;
- ✚ Envoi de fax.

4-2-2- la direction des ressources humaines

✚ **Service personnel** : le service a pour mission principale de mettre en place un système de gestion du personnel, les volets de la gestion des ressources humaines à savoir : le recrutement, la rémunération et formation.

- ✓ **Le recrutement** :_ la direction des ressources humaines a mis en place un comité de recrutement composé de cadres gestionnaires et supérieurs (le gérant, le directeur développement, le directeur commercial et le directeur juridique et ressources humaines).

Avant de procéder à la démarche du recrutement PROFERT a établi les étapes suivantes :

- L'identification des besoins précis afin de définir mieux le poste, afin de connaître le profil du candidat à rechercher ;
- La présentation des CV reçu, cette étape est accomplie par la direction des ressources humaines ;
- Le comité de recrutement effectue un entretien personnel afin de sélectionner définitivement les profils correspondant aux postes vacants ;
- Au final, une décision d'embauche est prise et les formalités administratives (contrats, décisions...) d'embauche sont accomplies.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

- ✓ **La rémunération** : une fois la décision d'embauche a été prise, la direction des ressources humaines en collaboration avec le chargé de paie passe à la saisie informatique des données qui concernent les nouvelles recrues.
- ✓ **La formation** : le service personnel met en place des programmes de formations dans divers domaines pour s'adapter aux exigences des différents produits qu'elle commercialise.

✚ **Le service paie** : le service paie travaille en étroite collaboration avec le service personnel, sa mission consiste à :

- ✓ Gestion des congés annuels, absences et congés de maladies ;
- ✓ L'établissement des fiches de paies et diverses attestations ;
- ✓ Reprise mensuelle de récapitulatif de la paie sur le livre de paie.

4-2-3- La direction des finances et comptabilité

Cette direction est composée de quatre services :

✚ **Service comptabilité générale** :

- ✓ Le chargé de la comptabilité générale doit classer toutes les pièces comptables que son service reçoit : c'est-à-dire c'est à partir de ces documents qu'on aboutit à l'établissement du bilan comptable et du tableau des comptes de résultats et les annexes du bilan ;
- ✓ Etablir les déclarations discales et sociales (CNAS, CASNOS...).

✚ **Service comptabilité analytique**

- ✓ Le service est chargé d'identifier et valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice, et permettre l'interprétation et l'exploitation par les dirigeants ;
- ✓ Faire en sorte de rapprocher chaque produit de ses coûts afin de déterminer le coût réel de ce dernier ;
- ✓ Calculer l'écart entre le prix de revient prévisionnel et le prix de revient réel.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

✚ Service comptabilité matière

- ✓ Le chargé de la comptabilité matière doit gérer tous les articles en stock dans l'entreprise, en vue de satisfaire les besoins à venir ;
- ✓ Eviter la rupture de stock ;
- ✓ Evaluer les stocks.

✚ Service comptabilité finance

- ✓ C'est au sein de ce service qu'on prend les décisions financières, le financier est responsable d'assurer la solubilité et la liquidité de la trésorerie de l'entreprise ;
- ✓ Gérer les outils financiers (emprunts, le montage de lignes de crédits et suivre leur mise en place) ;
- ✓ Evaluer la trésorerie : c'est-à-dire s'appuyer sur les dépenses et les recettes à venir ;
- ✓ Prévoir des placements en cas d'aisance financière et veiller de près à la trésorerie, notamment pour faire face aux échéances de paiement et éviter les découverts ;
- ✓ Gérer le cycle d'exploitation, surveiller les niveaux de stocks, les créances clients et les dettes d'exploitation.

4-2-4- Direction des achats

Les échanges internationaux sont indispensables, car aucun pays ne dispose de tous les produits nécessaires à son fonctionnement, et aucun pays ne peut vivre replier sur lui-même. Le service achat ou service approvisionneur gère ces relations et échange internationaux.

Ce service a ses fonctionnalités suivantes :

- ✚ Le service achat est rattaché à la direction générale. Ce service entre en contact direct avec les fournisseurs ;
- ✚ Il établit les commandes d'achat sur la base d'un planning prévisionnel annuel effectué lors des réunions de travail et la plupart de temps ces réunions se déroulent en présence d'un partenaire étranger ;
- ✚ Le responsable des achats assure le suivi et la réalisation des opérations d'importation ;
- ✚ Le suivi des lettres de crédit :
 - ✓ Taxes de domiciliation à la direction des impôts ;
 - ✓ Demande de domiciliation de la lettre de crédit ;

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

- ✓ Dépôts de lettre de banque ;
- ✓ Apporter les modifications de la lettre de crédit.
- ✚ Le service achat procède au paiement des fournisseurs à l'échéance, il doit suivre et régler les litiges avec les fournisseurs ;
- ✚ Le service achat est chargé d'effectuer les achats locaux qui se résument comme suit :
 - ✓ Achat d'emballages divers (sacs, boîtes, cartons ...) ;
 - ✓ Achat de matériaux et équipements nécessaires ;
 - ✓ Quelques opérations d'exportation d'engrais sont suivies et réalisées par le service achat.
- ✚ **Service des moyens généraux**
 - ✓ Ce service gère tous les besoins de la société, le chargé des moyens généraux fait le bilan des besoins mensuels de la société en matière des produits consommables et autres ;
 - ✓ Il entre en contact avec différents fournisseurs pour pouvoir définir les meilleurs prix et qualités ;
 - ✓ Etablir les bons de commande selon les besoins ;
 - ✓ Effectué les achats de la société ;
 - ✓ Gérer les stocks de toutes les matières entrantes que ça soit du consommable ou bien autres ;
 - ✓ Faire en sorte que la société n'ait besoin de rien, et que tout fonctionne à merveille (électricité, téléphone, eau, Internet... etc.) ;
 - ✓ Faire l'inventaire de tous les produits en stock, et faire en sorte qu'il n'y ait pas de rupture de stock.

4-2-5- Direction commerciale

Cette direction est composée de :

- ✚ **Service de recouvrement**
 - ✓ Suivi des créances ;
 - ✓ Suivi des encours clients ;
 - ✓ Suivi des encours des délégués commerciaux ;
 - ✓ Suivi des dossiers clients ;
 - ✓ Suivi des dossiers contentieux.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

+ Service logistique

- ✓ Réception et gestion des commandes ;
- ✓ Facturation et livraison des clients.

4-2-6- Direction de recherche et développement marketing

Elle est composée de trois services :

+ Service marketing

Ce service est chargé d'accomplir les missions suivantes :

- ✓ Identifier les clients par ordre d'importance ;
- ✓ Définir les besoins ;
- ✓ Positionner le produit ;
- ✓ Définir la cible de chaque produit ;
- ✓ Définir les arguments techniques et commerciaux de chaque produit ;
- ✓ Satisfaire et fidéliser les clients de chaque région ;
- ✓ Analyser le marché.

+ Service de développement

Ce service est chargé d'effectuer les missions suivantes :

- ✓ Mise en place et suivi des essais démonstratifs pour démontrer l'efficacité des produits ;
- ✓ Organisation des journées de présentation ;
- ✓ Mettre à la disposition du client des programmes de fertilisation et de traitement pour solutionner des problèmes rencontrés ;
- ✓ Organiser des journées de formation pour les clients et pour les ingénieurs de l'entreprise ;
- ✓ Envoyer des messages d'alerte aux clients en cas de maladies déclarés.

+ Service de communication

Ce service de communication est responsable de :

- ✓ Mettre en œuvre les outils de communication (fiche technique, plan de culture, évènement) ;
- ✓ Maintenir la notoriété de la société ;
- ✓ Attirer des nouveaux prospects ;
- ✓ Promouvoir les produits et l'image de l'entreprise ;
- ✓ Assurer le positionnement des produits.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Section 02 : Introduction à ERP NAVISION Microsoft (5.0)

Intégrer une solution ERP est un grand pas pour l'évolution d'une entreprise, dans notre cas nous allons nous intéresser à la solution d'un des plus grands éditeurs de logiciels : Microsoft.

Dynamics NAV est une solution de gestion d'entreprise pour les PME qui permet d'automatiser et de simplifier les processus de gestion d'une organisation.

Dans cette section nous allons voir de plus près l'histoire de cet ERP et son importance au sein d'une entreprise.

1- Présentation de Microsoft Dynamics NAV¹⁷¹

1-1- Microsoft



Leader mondial des logiciels, Microsoft a été fondé en 1975. La société est spécialisée dans le développement et la commercialisation d'une large et importante gamme de logiciels. Microsoft a pour mission de mettre son expertise, sa capacité d'innovation et la passion qui l'anime au service des projets, des ambitions et de

la créativité de ses clients et partenaires, afin de faire de la technologie leur meilleure alliée dans l'expression de leur potentiel.

1-2- Microsoft Dynamics

Dans les solutions Dynamics, on ne retrouve pas uniquement la solution Dynamics NAV. En effet, le 6 septembre 2005, Microsoft a annoncé qu'elle se lance dans la commercialisation des différentes solutions d'affaire du domaine Microsoft Business Solutions (MBS) sous la marque commune Microsoft. Parmi ces solutions on retrouve : Dynamics AX, Dynamics GP, Dynamics SL et Dynamics CRM.

¹⁷¹ <https://docplayer.fr/4535510-Filiere-informatique-de-gestion.html>

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

On va présenter ces solutions en quelques lignes :

Dynamics AX

Connu sous le nom de Dynamics Axapta, cette solution est un outil de gestion caractérisé avec point fort qui est la centralisation des données de l'ensemble des différents départements de l'entreprise à savoir les fonctions de : (finance, relation client, chaîne logistique, marketing, vente, production...etc.)

Dynamics GP

Dynamics Great Plains est un logiciel de gestion intégré qui permet l'automatisation et la modernisation de la gestion des opérations. Il s'implante aisément et permet à l'entreprise d'accéder facilement et de façon rapide à l'information désirée.

Dynamics SL

Appelée auparavant Microsoft Business Solution Solomon, est une solution qui permet l'automatisation des processus courants et l'amélioration des opérations commerciales. Elle offre aux entreprises une multitude d'outils de gestion qui comprennent : modules de déclaration et d'analyse, de gestion financière, de paie, de gestion de projet...etc.

Dynamics CRM

Dynamics CRM (Customer Relationship Management), est un outil de gestion de la relation client qui a pour but de créer un référentiel de données clients. Le principal objectif des concepteurs de Microsoft CRM été de resserrer d'avantage l'intégration avec Microsoft Office Outlook. Cela permettra aux utilisateurs de rechercher des informations sur les clients, de gérer et d'envoyer des courriers électroniques.

Dynamics NAV ¹⁷²

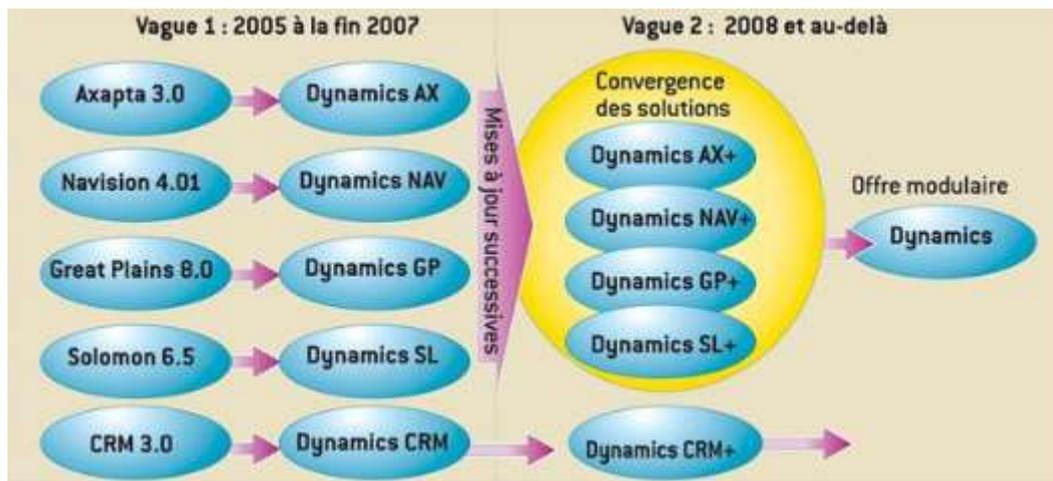
ERP né en 1984, Microsoft Dynamics NAV est aujourd'hui devenu une référence incontournable de la gestion de processus pour les PME et PMI. Cette solution compte aujourd'hui plus d'un million d'utilisateurs à travers le monde.

¹⁷²<https://www.appvizer.fr/operations/erp/microsoft-dynamics-nav>

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Microsoft Dynamics NAV permet d'administrer et piloter toutes les fonctions de l'entreprise à savoir : gestion financière, gestion commerciale, gestion de la chaîne logistique...etc.

Figure 2: Les différentes solutions de Microsoft Dynamics NAV. ¹⁷³



1-3- Evolution de Microsoft Dynamics NAV ¹⁷⁴

✚ PC Plus, Navigator 1, Navigator 2

Figure 3: Interface de Dynamics NAV durant les années (1985-1990). ¹⁷⁵



¹⁷³<https://core.ac.uk/reader/20649421>

¹⁷⁴<https://www.slideshare.net/mindquad/microsoft-dynamics-navision-2009-r2>

¹⁷⁵ibid

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

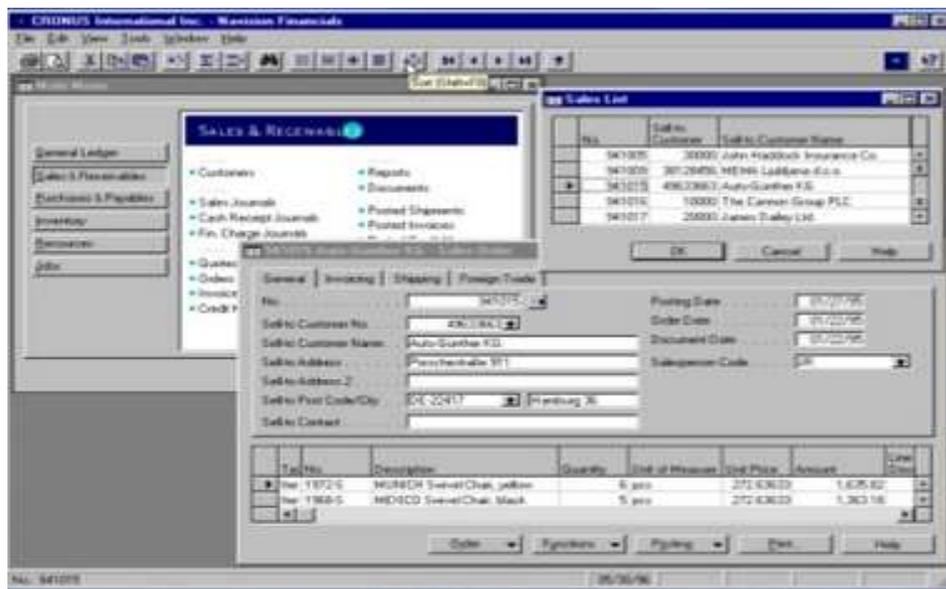
✚ Navision 3.0 thru Navision 3,56 (8 sub-versions)

Figure 4 : Interface de Dynamics NAV durant les années (1990-1994).¹⁷⁶



✚ Navision Financials 1.1 thru 2.65 (11 sub-versions)

Figure 5: Interface de Dynamics NAV durant les années (1995-2000).¹⁷⁷



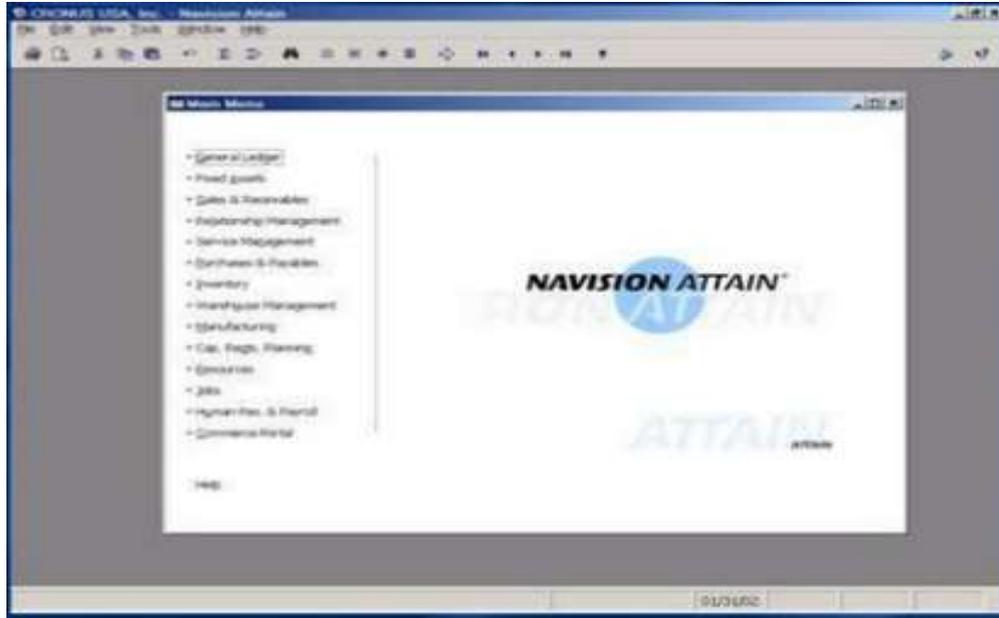
¹⁷⁶Ibid

¹⁷⁷Ibid

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

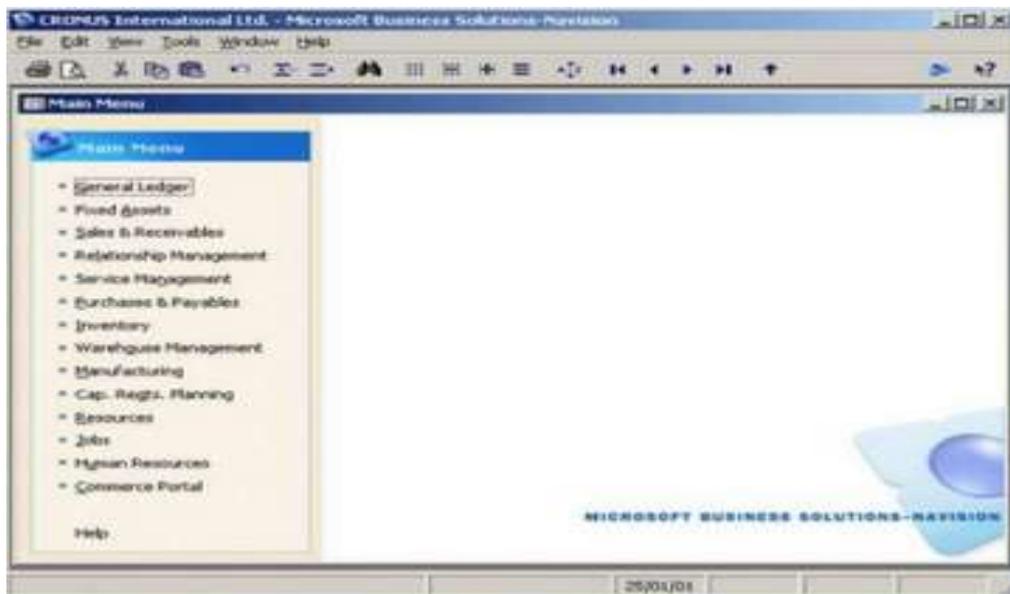
✚ Navision Attain 3.01 thru 3.6B (5 sub-versions)

Figure 6: Interface de Dynamics NAV durant les années (2001-2003).¹⁷⁸



✚ Microsoft Business Solutions 3.70 thru 4.0 (4 sub-versions)

Figure 7: Interface de Dynamics NAV durant les années (2003-2005).¹⁷⁹



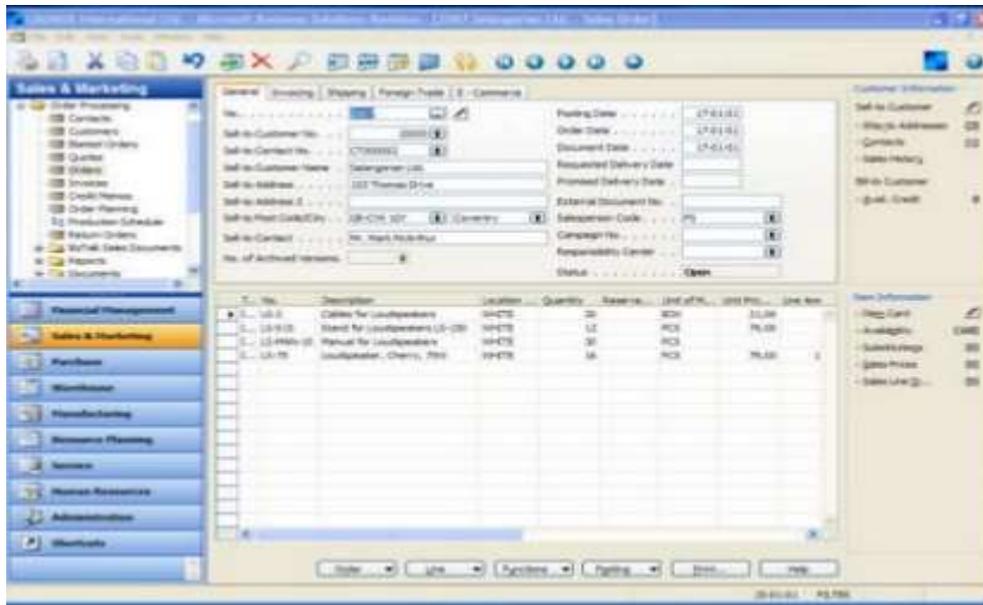
¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Ibid.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Microsoft Dynamics NAV 4.0 thru 5.0 SP1 (5 sub-versions)

Figure 8: Interface de Dynamics NAV durant les années (2005-2008).¹⁸⁰



Cette version et solution de Dynamics NAV est celle qui nous intéresse, car c'est sur celle-ci que notre travail de recherche s'est basé.

Le 11 juillet 2002, Microsoft rachète Navision A/S créateur de logiciel et cela pour un montant de 1,3 milliard de dollars.

Microsoft Dynamics NAV 5.0 est un progiciel de gestion intégré (PGI) qui a vu le jour en mars 2007, cet ERP qui a été conçu pour les PME et les PMI permet de gérer l'ensemble des processus de l'entreprise à savoir : commerce, marketing, achat, production, logistique, distribution, gestion de projet, gestion financière et services client.

Cette version de Dynamics NAV est d'une grande aide pour les petites et moyennes entreprises, car cette dernière est une solution à la fois puissante et rentable qui est capable de s'adapter à leurs besoins en constante évolution. Vu les besoins et les multiples exigences spécifiques des entreprises, cette solution hautement personnalisable intervient alors pour répondre à ces besoins en prenant en charge des modules complémentaires.

¹⁸⁰ Ibid.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

2- Les avantages de Microsoft Dynamics NAV¹⁸¹

Plusieurs avantages en résultent de la mise en place d'une telle solution à savoir :

- ✚ Amélioration du retour sur investissement ;
- ✚ Amélioration des ventes ;
- ✚ Permet l'obtention d'une vision unifiée du business ;
- ✚ La rationalisation des processus ;
- ✚ Amélioration de la productivité ;
- ✚ Aide à la prise de décision au sein de l'organisation ;
- ✚ Permet une adaptation rapide et facile à l'évolution de l'environnement de l'entreprise.

3- Les fonctionnalités de Microsoft Dynamics NAV¹⁸²

Microsoft Dynamics NAV est un progiciel de gestion intégré permettant de répondre aux besoins suivants :

- ✚ **Gestion financière** : Le rôle du PGI dans ce cas-là est la consignation des données financières dans le grand livre général centralisé avec tableaux de comptes, les soldes, les rapports de TVA ...etc. ;
- ✚ **Veille stratégique** : afin de permettre une meilleure analyse du fonctionnement d'une entreprise, Dynamics NAV intervient en transformons les données brutes en informations et ceci en choisissant parmi des fonctionnalités d'analyse basiques ou avancées, et en configurant des rapports et des écrans graphiques à l'aide d'une interface comparable à celle de Microsoft Outlook.
- ✚ **Entreprises manufacturière** : les entreprises manufacturières ont toutes les clés en main pour répondre rapidement à la demande et améliorer leurs performances de fabrication grâce à l'automatisation de processus tel que :
 - ✓ La gestion des processus de la commande à la production ;
 - ✓ La planification de l'approvisionnement et des capacités ;
 - ✓ La visibilité des opérations d'atelier ;
 - ✓ Les calendriers de production.

¹⁸¹ <https://www.saglobal.com/fr-fr/business-solutions/sme-applications/microsoft-dynamics-nav.html>

¹⁸² <https://docplayer.fr/4535510-Filiere-informatique-de-gestion.html>

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

+ Achats et comptes fournisseurs : Microsoft Dynamics NAV permet de :

Gérer les comptes fournisseurs en toute efficacité en alliant la flexibilité de cette solution d'ERP à la configuration de l'entreprise ;

- ✓ Pouvoir appliquer un paiement à autant de factures et d'avoir possible, cette fonctionnalité nous permet de choisir le mode de traitement des transactions clients ou fournisseurs en définissant les montants à appliquer à tel ou tel document, ce qui représente une option très utile lorsque les clients effectuent des paiements partiels ;
- ✓ Permet l'affichage en détail des montants tel que les remises par exemple à reporter sur le grand livre général avant leur report ;
- ✓ Annuler l'ensemble des reports et modifications relatifs à l'application des transactions clients et fournisseurs de sorte que celle-ci soit correcte.

+ Distribution : Microsoft Dynamics NAV offre aux entreprises une solution flexible pour faire face aux enjeux de la distribution et permet :

- ✓ Suivre et gérer les stocks à travers une multiplicité de sites ;
- ✓ Obtenir les informations à jour sur les quantités disponibles ;
- ✓ Obtenir des données en temps réel sur les stocks et expéditions.

+ Ventes et marketing : cette fonctionnalité permet de donner des informations complètes et détaillées, permettant ainsi d'accroître la productivité et de renforcer les avantages concurrentiels. Avec la fonction ventes et marketing il est possible de :

- ✓ Analyser et comprendre les besoins des clients et planifier leurs demandes à venir ;
- ✓ Organiser les campagnes de ventes ;
- ✓ Identifier les opportunités de ventes ;
- ✓ Automatiser les tâches de ventes.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous allons nous intéresser à la fonction vente, de ce fait nous allons présenter les différentes étapes pour élaborer une facture de vente.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

4- Les étapes d'élaboration d'une facture de vente

Les factures sont très importantes pour garantir la rentabilité de l'activité de l'entreprise. Les factures clientes par exemple ne doivent pas contenir d'erreurs de saisie, ni d'inexactitudes. Elles doivent être dûment rangées et préservées. Celle-ci doivent être disponibles à tout moment aux collaborateurs concernés : commerciaux, comptables, administrations des ventes ...etc.

C'est justement pour sécuriser l'édition de ces pièces administratives et éviter toutes les conséquences que cela peut entraîner que les professionnels utilisent les logiciels ERP. Ces derniers permettent de fiabiliser le processus mais également de décharger les services commerciaux et comptables d'un travail fastidieux et méticuleux.

4-1- Les procédures d'enregistrement de nouveaux clients

Les clients sont l'origine des bénéfices des entreprises, à chaque fois que ces dernières procèdent à la vente d'un élément à un client, celui-ci doit être enregistré en tant que fiche client.

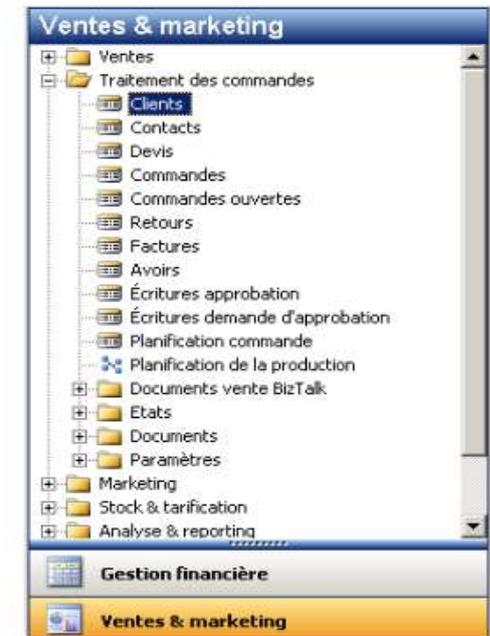
Les fiches clients contiennent toutes les informations nécessaires pour le bon déroulement de l'opération de la vente.

La création d'une fiche client

- 1- Sur la page d'accueil, sélectionnez l'action **Clients** pour ouvrir la liste des clients existants.
- 2- Dans la fenêtre **Clients**, sélectionnez l'action **Nouveau**.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 9: Création d'une fiche client sur Dynamics NAV. ¹⁸³



Lorsqu'on sélectionne l'action : **Nouveau**, une nouvelle fiche client avec certains champs de renseignements s'ouvrent : nom, raison sociale, numéro de registre du commerce, numéro d'identifiant fiscal, adresse...etc.

3- les champs de la fiche client doivent être remplis où modifier selon les besoins de l'entreprise.

¹⁸³ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 10: Les champs de renseignements qui concernent le client.¹⁸⁴

The screenshot shows a software interface for a client record. The window has a blue title bar and several tabs. The 'Général' tab is selected, displaying a grid of input fields. The left column contains fields for identification and contact information, while the right column contains financial and administrative data. At the bottom, there are navigation and application buttons.

Le client est désormais enregistré et la fiche client est prête à être utilisée sur les documents de ventes.

4-2- La facture de vente

4-2-1- Définition de la facture de vente

La facture est un document obligatoire pour toutes les opérations de ventes réalisées entre professionnels, la facture doit être établie dès la livraison du bien ou bien dès la fin de l'exécution de la prestation.

La loi définit de nombreuses mentions obligatoires, dont trois sont les plus importants et intéressants pour le comptable :

- ✚ Le montant hors taxes (HT) ;
- ✚ Le montant de la TVA facturée au client (la TVA collectée) ;
- ✚ Le montant toutes taxes comprises (TTC).

¹⁸⁴ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

Une facture de vente devra être créée pour pouvoir enregistrer l'accord avec un client afin d'effectuer la procédure de vente des produits concernés tout en respectant les conditions de livraisons et de paiement.

Avant de procéder à la facturation, il est indispensable de passer par les étapes suivantes :

4-2-2- Les étapes de la procédure de vente ¹⁸⁵

✚ **Les commandes :** En général les commandes parviennent à l'entreprise par trois moyens :

- ✓ Le client passe la commande par téléphone ;
- ✓ Le client adresse un courrier qui contient la commande ;
- ✓ Le client s'adresse directement au représentant commercial de l'entreprise.

Une fois que l'entreprise reçoit la commande, le responsable du service commercial doit étudier les conditions tel que : le prix, le règlement, et la livraison.

Le responsable doit s'assurer également que chaque commande contient les informations suivantes :

- ✓ Nom et adresse du client ;
- ✓ La désignation exacte des produits commandés ;
- ✓ La quantité commandée ;
- ✓ Date et adresse de livraison ;
- ✓ Condition de paiements.

Avant de procéder à la prochaine étape, l'exemplaire du bon de commande doit être signé par le responsable afin de confirmer l'exactitude de toutes les informations figurées sur le bon de commande.

✚ **La livraison :** Pour chaque livraison, un bon de commande daté et numéroté doit être établi par le chef magasinier. En général le bon de livraison est émis en trois exemplaires : un pour le client, un pour le service commercial et un à conserver parmi les documents du magasin.

¹⁸⁵ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53273d92b363d.pdf>

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

Le bon de livraison comporte les renseignements suivants :

- ✓ Nom et adresse du client ;
- ✓ Adresse et heure de livraison ;
- ✓ Produits livrés ;
- ✓ Quantités livrées.

Avant chaque expédition, le chef magasinier doit joindre le bon de livraison au contenu de l'envoi. Une fois que le client envoie l'accusé de réception de la commande, le document est classé dans les commandes livrées.

✚ **Le règlement** : Afin de s'assurer que le règlement de chaque commande est effectué, les comptes clients doivent être suivis d'une manière très rigoureuse. De ce fait, chaque encaissement ou avis d'encaissement reçus par la banque doit être mentionné dans le dossier client.

✚ **Avoirs-Clients** : Pour chaque retour de marchandises, un avoir client doit être établi par le chef magasinier en indiquant les articles et les quantités retournées.

✚ **La facturation** : En général les factures sont établies par le service comptabilité à partir du bon de commande envoyé par le service commercial.

Les factures doivent porter les mentions suivantes :

- ✓ L'entête de l'entreprise à savoir : raison sociale, adresse, téléphone...etc. ;
- ✓ Nom et adresse du client ;
- ✓ Dénomination et quantités des produits vendus ;
- ✓ Date de la vente ;
- ✓ Le prix ;
- ✓ Mode de règlement.

✚ **Comptabilisation** : Les factures doivent être comptabilisées, une fois comptabilisée, le comptable doit mentionner sur chaque facture que celle-ci a déjà été enregistré en comptabilité avec la date de l'enregistrement.

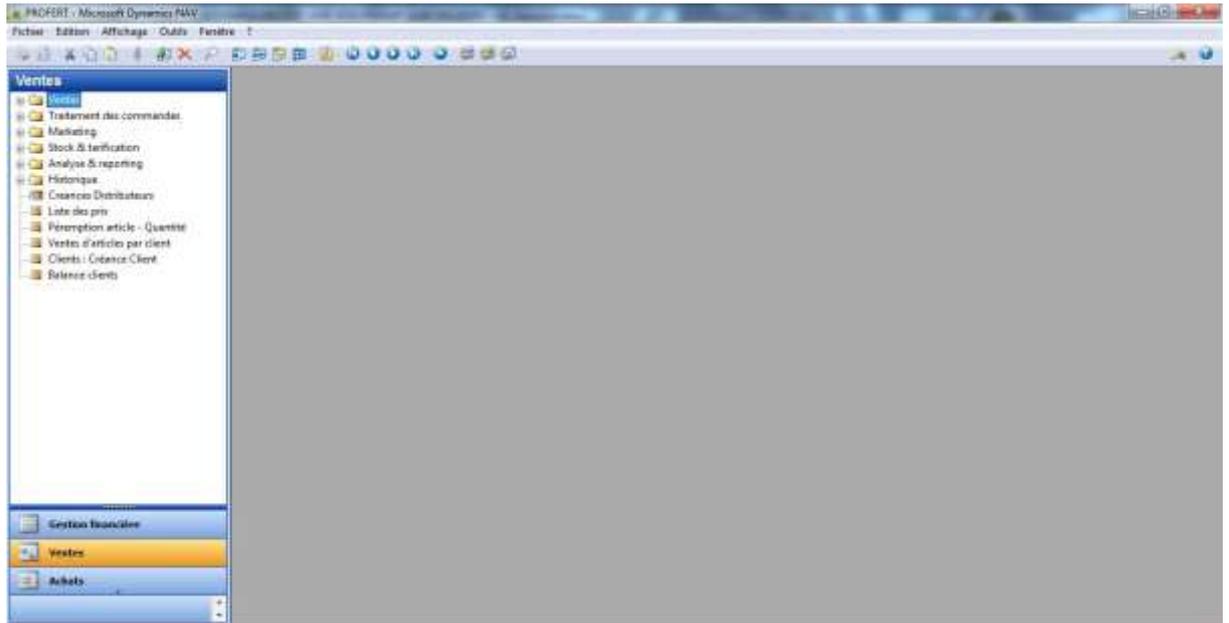
Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

4-2-3- La procédure de création d'une facture de vente

Pour créer une facture de vente il faut bien évidemment remplir les champs relatifs au client sur la facture de vente.

1. Sur la page d'accueil, on sélectionne l'action **Vente**.

Figure 11: Page d'accueil de l'interface Vente sur Microsoft Dynamics NAV.¹⁸⁶



2. Dans le champ **Client**, on entre le nom d'un client existant.

¹⁸⁶ Source interne de l'entreprise.

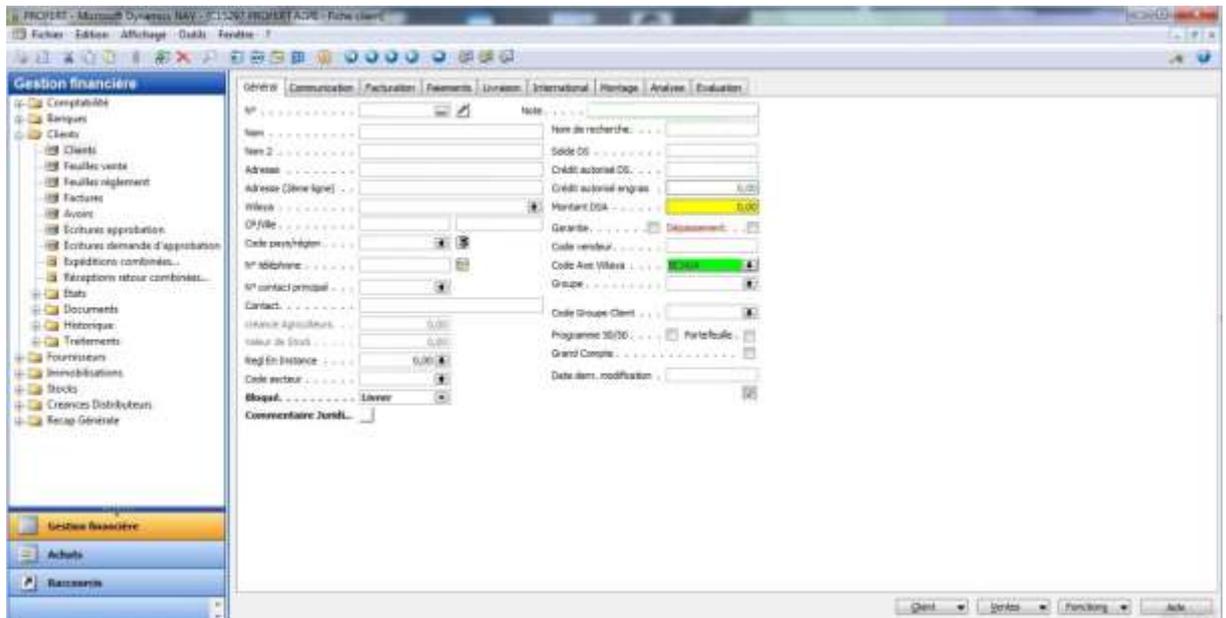
Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 12: Champ client sur Microsoft Dynamics NAV. ¹⁸⁷



3. On renseigne les champs de la fenêtre de **Vente** selon nos besoins : les informations standard sur le client sélectionné.

Figure 13: Fenêtre (1) relative aux informations des clients sur Microsoft Dynamics NAV. ¹⁸⁸

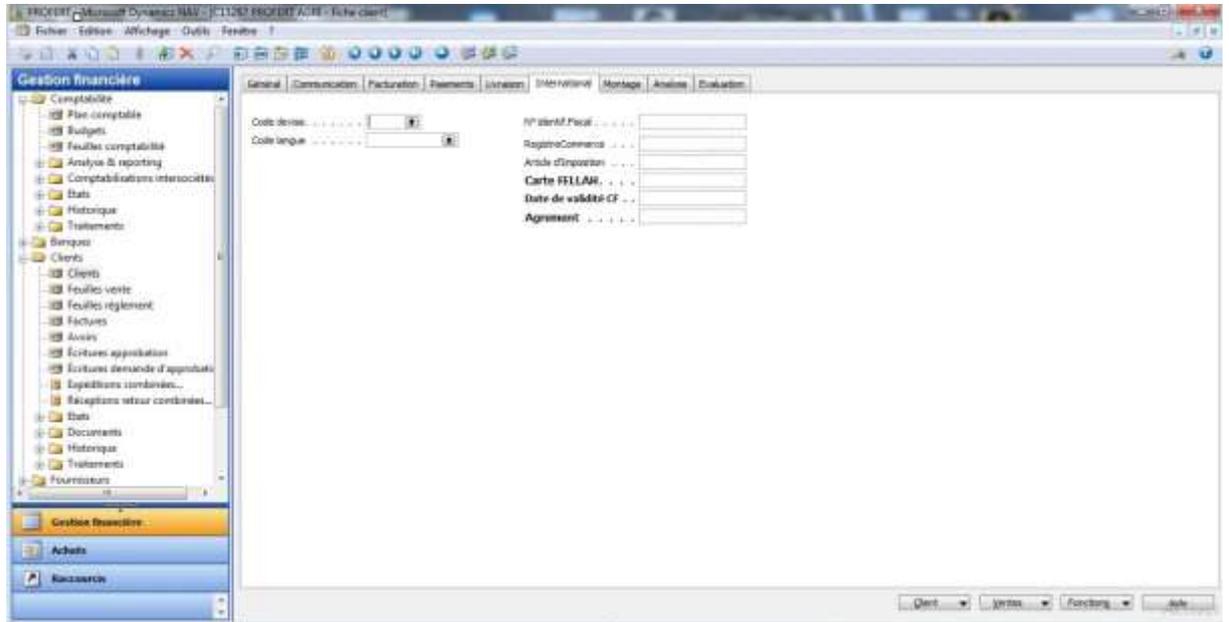


¹⁸⁷ Source interne de l'entreprise.

¹⁸⁸ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 14:Fenêtre (2) relative aux informations des clients sur Microsoft Dynamics NAV. ¹⁸⁹



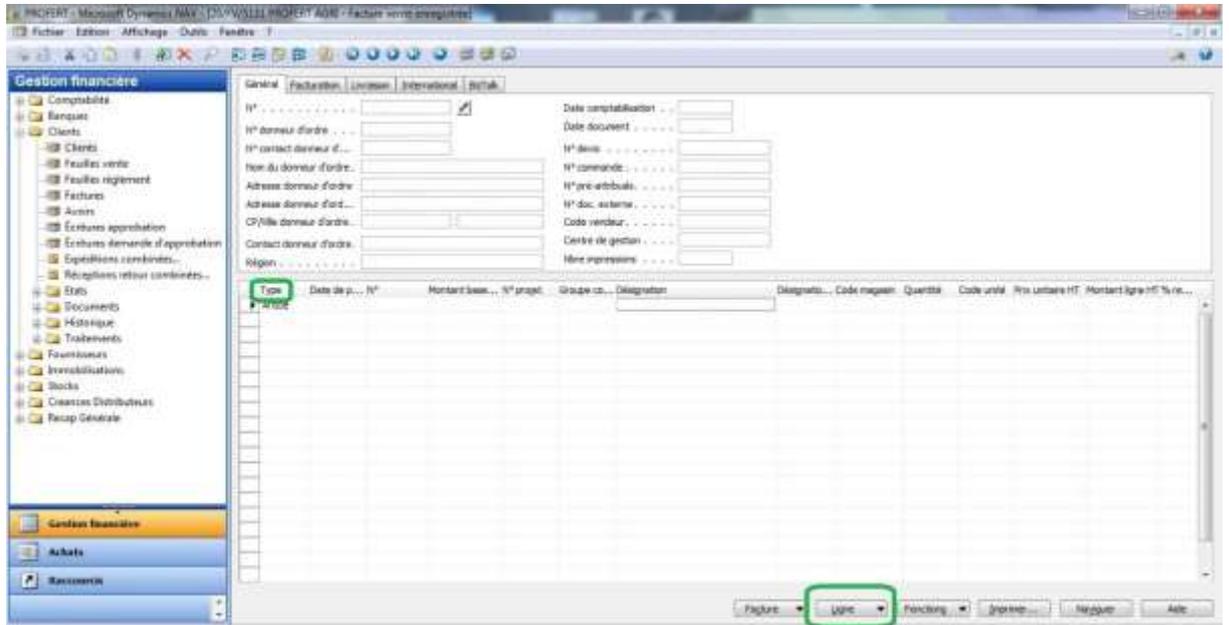
Une fois les trois étapes faites, on est maintenant prêt pour renseigner les lignes facture de vente pour les produits à vendre au client.

4. Sous le raccourci **Lignes**, dans le champ **Type**, on sélectionne le type de produit.

¹⁸⁹ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 15: Indication du raccourci Lignes et du champ Type sur Microsoft Dynamics NAV.¹⁹⁰

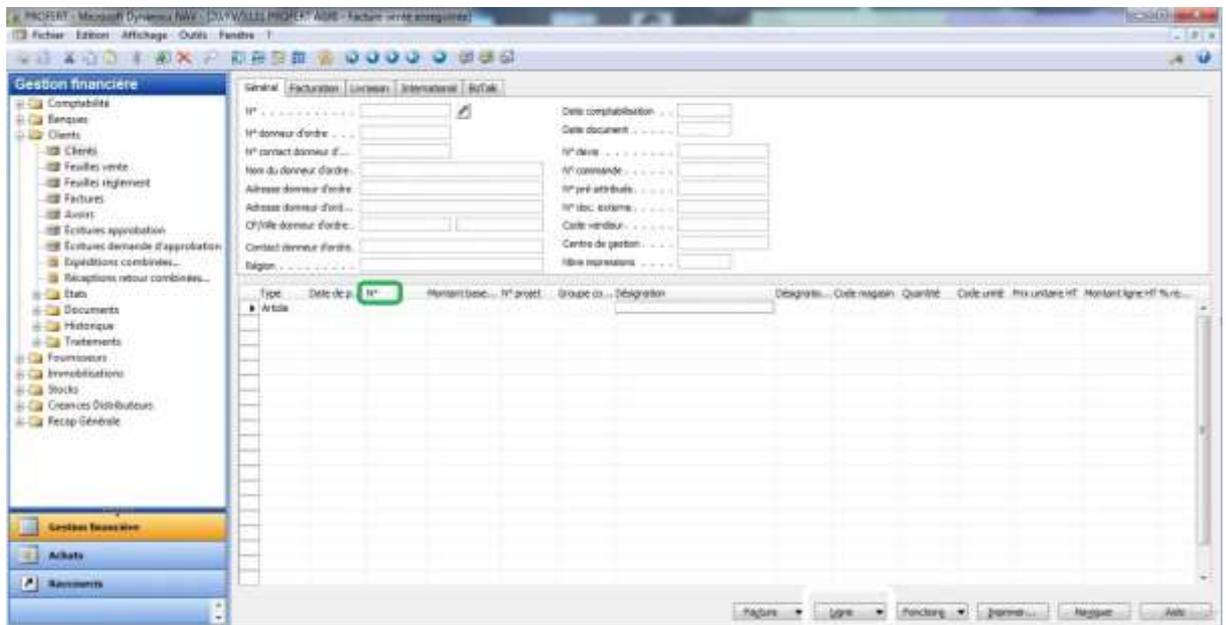


5. Dans le **Champs n°**, on sélectionne un enregistrement à valider en fonction de la valeur de champ **Type**.

¹⁹⁰ Source interne de l'entreprise.

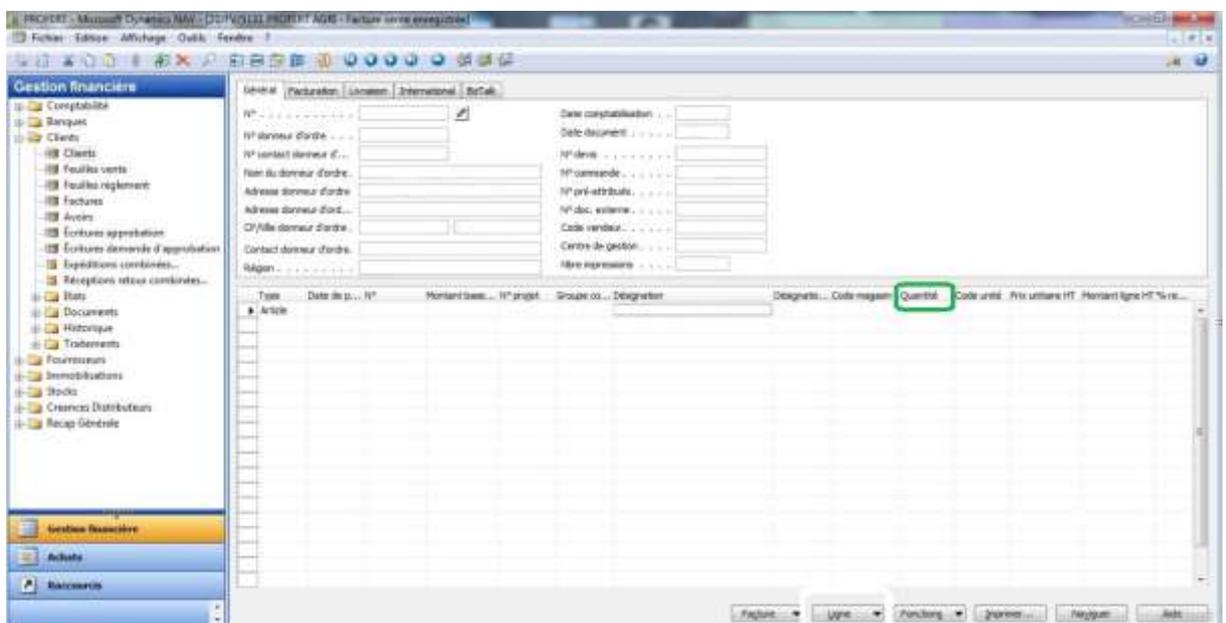
Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 16: Indication du champ n° sur Microsoft Dynamics NAV. ¹⁹¹



6. Dans le champ **Quantité**, on entre le nombre d'unités du produit.

Figure 17: Indication du champ Quantité sur Microsoft Dynamics NAV. ¹⁹²



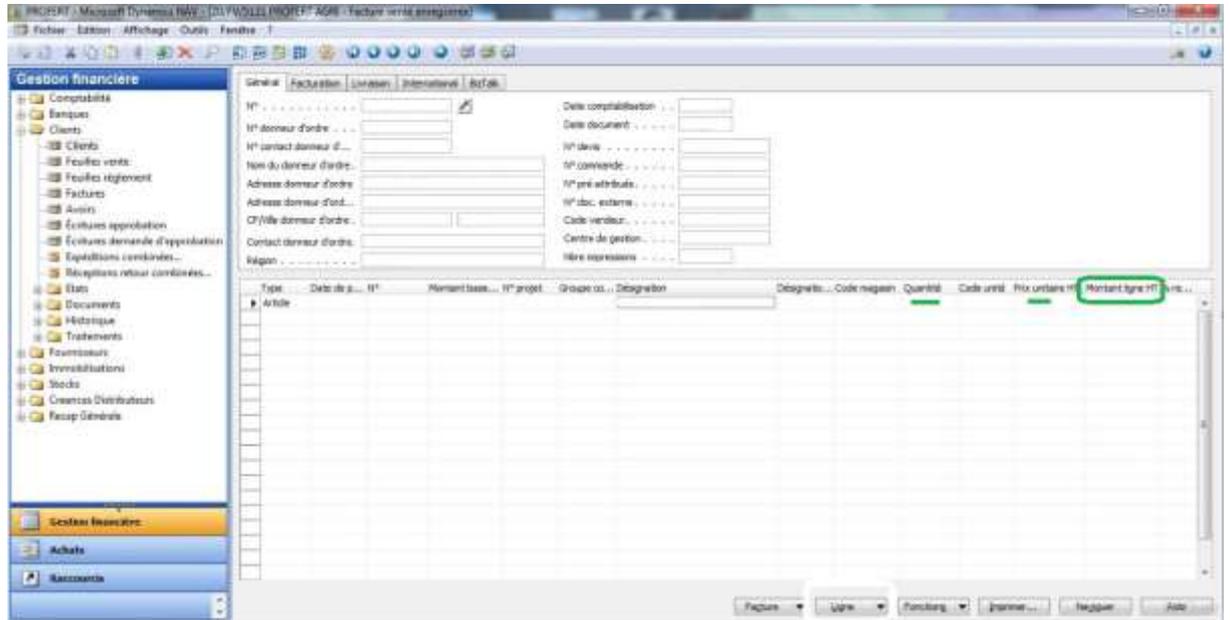
La valeur du champ **Montant ligne** est calculée comme suit : $\text{Prix unitaire} \times \text{Quantité}$.

¹⁹¹ Source interne de l'entreprise.

¹⁹² Source interne de l'entreprise.

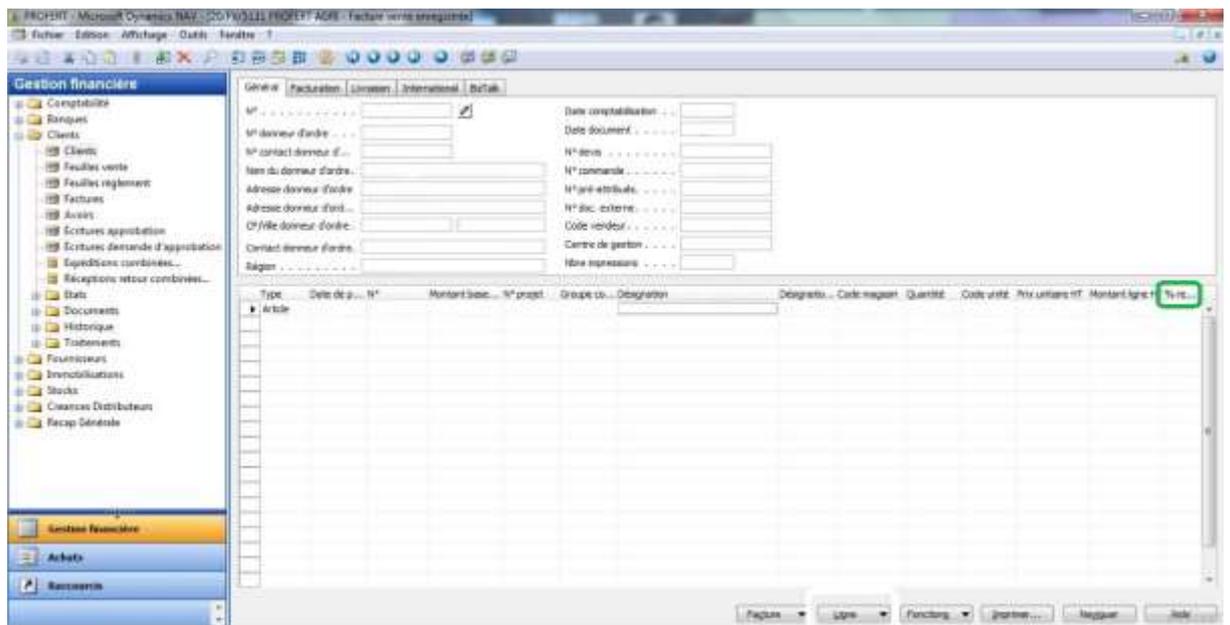
Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 18: Indication des champs: Montant ligne, Prix unitaire et Quantité sur Microsoft Dynamics NAV.¹⁹³



7. Si on souhaite accorder une remise, on saisit un pourcentage dans le champ % Remise ligne. La valeur du champ Montant ligne est mise à jour automatiquement.

Figure 19: Indication du champ % Remise ligne sur Microsoft Dynamics NAV.¹⁹⁴



¹⁹³ Source interne de l'entreprise.

¹⁹⁴ Source interne de l'entreprise.

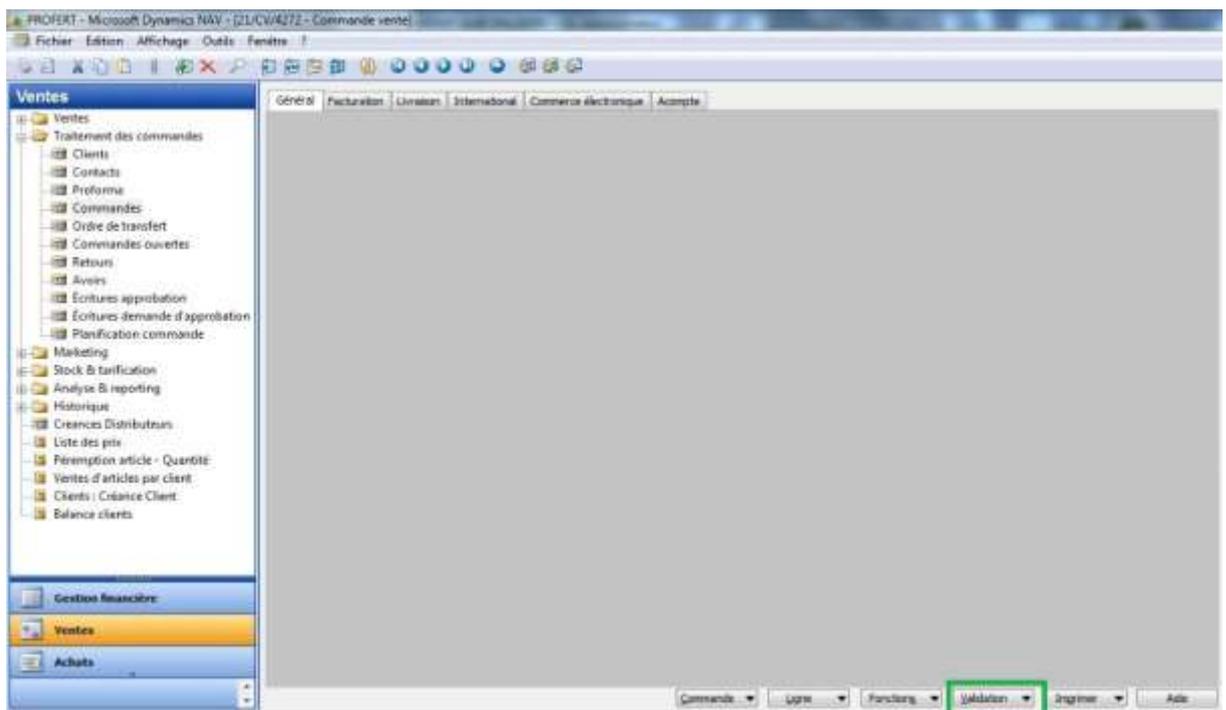
Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

8. Les étapes 4 à 7 sont répétées pour chaque produit que nous souhaitons vendre au client.

Les totaux sous les lignes sont calculés automatiquement au fur et à mesure que nous créons ou modifions les lignes.

9. Lorsque les lignes facture vente sont renseignées, on sélectionne l'action **Valider**.

Figure 20: Validation de la facture de vente sur Microsoft Dynamics NAV. ¹⁹⁵



4-2-4- Le traitement comptable d'une facture de vente ¹⁹⁶

Lorsqu'une entreprise tient elle-même sa comptabilité, elle doit saisir dans son logiciel comptable les factures de ventes qu'elle émet, également appelé le traitement comptable, elle doit être maîtrisé par l'opérateur et saisi afin que la comptabilité soit correcte et qu'elle soit simple et rapide à réviser lors du bilan de fin d'année.

La vente est un produit du compte du résultat. Elle s'enregistre au crédit d'un compte de la classe 7.

¹⁹⁵ Source interne de l'entreprise.

¹⁹⁶ <https://www.comptabilisation.fr/article.php?t=Comptabilisation-des-factures-de-ventes&idc=35>

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

La contrepartie dépend des conditions de règlement conclues avec le client :

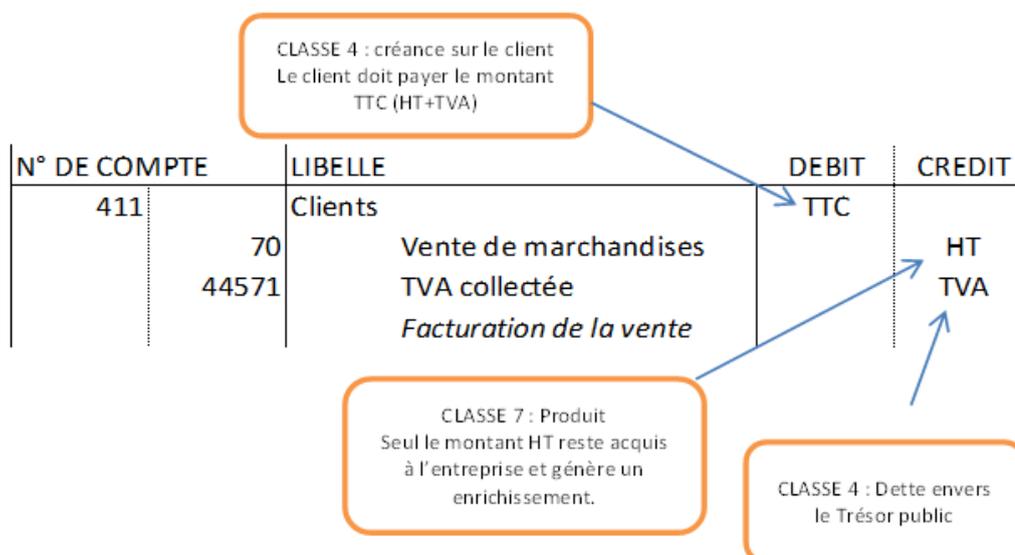
- ✚ Si la vente est réalisée à crédit, il s'agit d'une créance sur le client à comptabiliser au débit du compte « 411 clients » ;
- ✚ Si le client paie au comptant, on peut débiter directement un compte de trésorerie (« 512 banque/ 530 caisse ») ;
- ✚ Si on dispose des comptes auxiliaires pour gérer distinctement les comptes des différents clients, il est conseillé d'y enregistrer toutes les factures y compris celle réglées au comptant, comme s'il s'agissait d'une vente à crédit, puis comptabiliser immédiatement le règlement.

En ce qui concerne la TVA qui figure sur la facture dans la plupart des cas, elle n'est que collectée par l'entreprise, qui doit la réserver au trésor public. Elle constitue une dette à faire figurer au passif du bilan.

On va donc la comptabiliser au crédit d'un compte de la classe 4, précisément dans le compte prévu par le SCF « 4457 TVA collectée ».

En résumé, une facture de vente s'enregistre de la façon suivante :

Schéma 19: L'enregistrement comptable d'une facture de vente.¹⁹⁷



¹⁹⁷Ibid

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Section 03 : Etude de cas

Le cadre méthodologique de ce travail vise à déterminer les différents procédés employés pour la vérification des hypothèses du modèle avancé précédemment. Pour cela, on va présenter une étude de cas qui a servi de base pour mener cette recherche.

Notre étude de cas est menée au sein de la société PROFERT : une société spécialisée dans l'importation, la production et la distribution d'intrants agricoles.

En 2011, la société PROFERT a décidé d'implanter le progiciel de gestion intégré « NAVISION Microsoft Dynamics version 5.0 ». La décision d'implanter cet ERP a été prise par le PDG avec la participation des responsables des directions de la société.

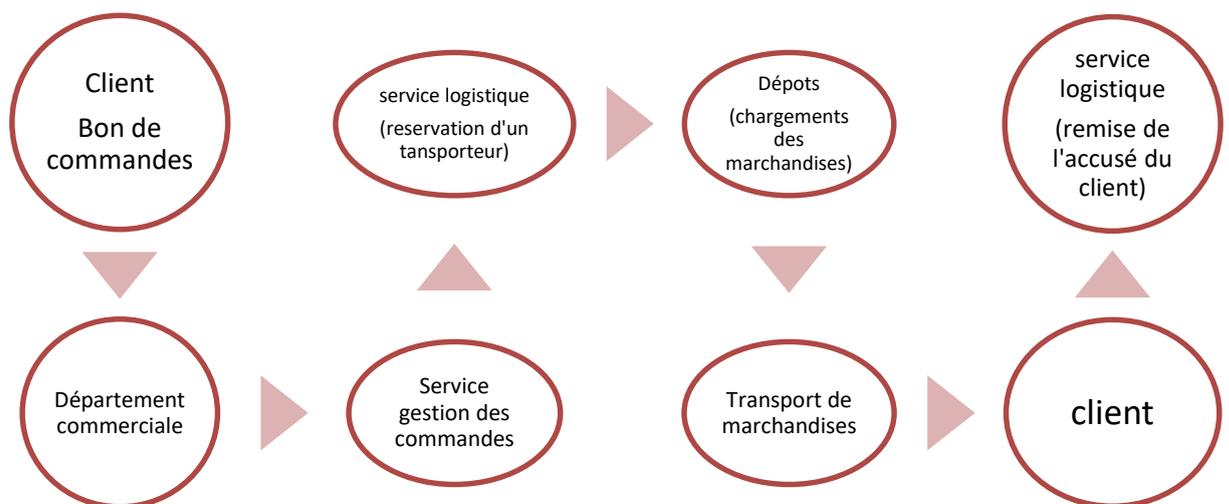
Notre recherche a été menée au sein du service finance et comptabilité de la société, et elle a pour but d'affirmer ou d'infirmer notre problématique citée au départ.

Pour cela nous avons choisi de vous présenter une fonction parmi d'autres de l'ERP à savoir la fonction : Ventes.

Pour cela nous allons vous montrer les procédures à suivre pour établir une facture client et le traitement comptable de cette dernière sur Microsoft Dynamics NAV.

Les procédures de ventes au sein de PROFERT SPA

Schéma 20: Acteurs intervenant dans le processus de vente.¹⁹⁸



¹⁹⁸ Effectuer par nous même

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Dans chaque terrain de production et chaque région, on y retrouve des délégués commerciaux, leurs buts et d'obtenir le plus de clients possibles à travers plusieurs régions.

Lorsqu'un délégué commercial réussi à avoir une commande en main, la procédure de vente peut alors commencée.

Une fois le bon de commande établie, la commande doit être prise en main par le département : gestion des commandes.

Le département reçoit le bon de commande à la seconde prêt ou celui-ci a été établi, et cela grâce à la rapidité et l'efficacité de l'ERP. Dans l'interface vente : traitement de commande le gestionnaire trouvera tous les détails de la commande du client au millimètre prêt.

A savoir : le nom client, la date de la commande, le destinataire, la quantité ... ETC

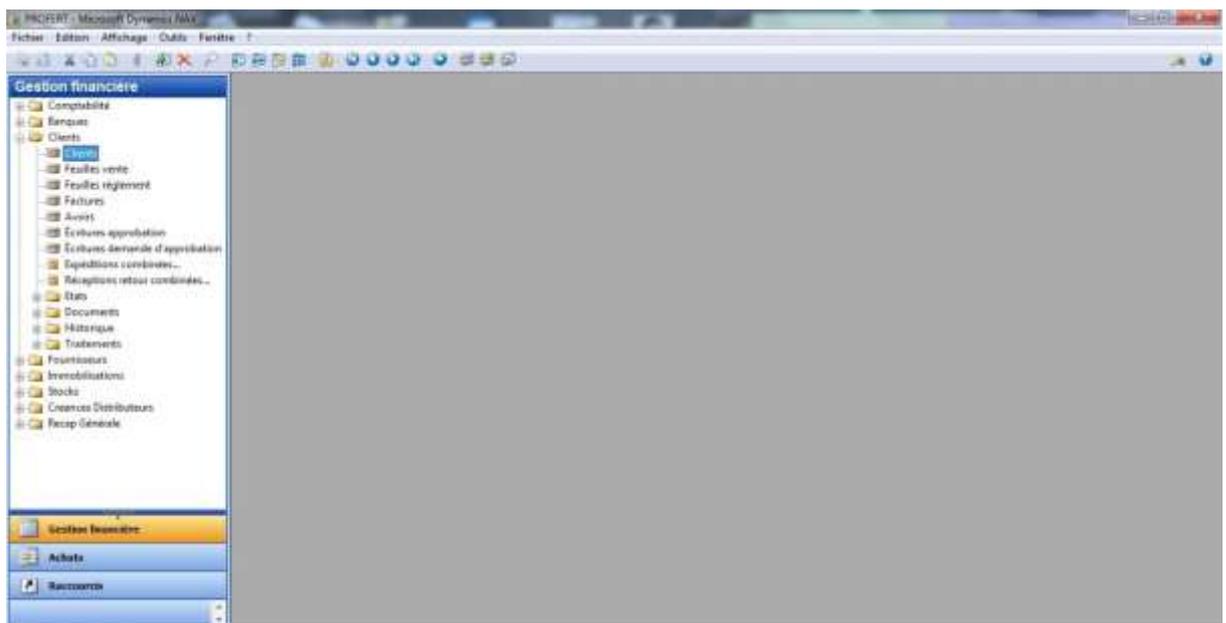
Une fois que le gestionnaire de commande à vérifier la conformité du bon de commande, il passe à la deuxième étape qui est la vérification du dossier client.

La vérification se fait comme suit :

- ✓ Vérification s'il s'agit d'un client déjà existant ou bien d'un nouveau client, afin d'éviter de confondre deux clients ensembles qui ont le même nom.

Figure 21: Interface gestion financière, rubrique client sur Microsoft Dynamics NAV.

199



Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

✚ Etape 01 : Entrer dans l'interface gestion financière, rubrique Client.

Commentaire : Le gestion financière intègre automatiquement toutes les opérations liées aux processus des ventes, de la production et des achats.

Elle produit de plus tous les états comptables et financiers réglementaires journaux, bilan, TVA...).

- ✓ Si le client est inexistant on devra d'abord le crée sur le système ERP après avoir collecté toutes les informations concernant celui-ci.

Figure 22: Fiche client sur Microsoft Dynamics NAV.²⁰⁰

The screenshot shows the 'Fiche client' window in Microsoft Dynamics NAV. The window has a blue title bar and a menu bar with tabs: 'Général', 'Communication', 'Facturation', 'Paielements', 'Livraison', 'International', and 'Montage'. The 'Général' tab is selected. The form contains the following fields:

N°		Nom de recherche	
Nom		Solde DS	0,00
Adresse		Crédit autorisé DS	0,00
Adresse (2ème ligne)		Code vendeur	
Région		Centre de gestion	
CP/Ville		Code zone service	
Code pays/région		Bloqué	
N° téléphone		Date dern. modification	
N° contact principal			
Contact			

At the bottom of the window, there are four buttons: 'Client', 'Ventes', 'Fonctions', and 'Aide'. Below these buttons is a button labeled 'Appliquer modèle...'.

✚ Etape 02 : Création d'un dossier client lorsqu'il s'agit d'un nouveau client.

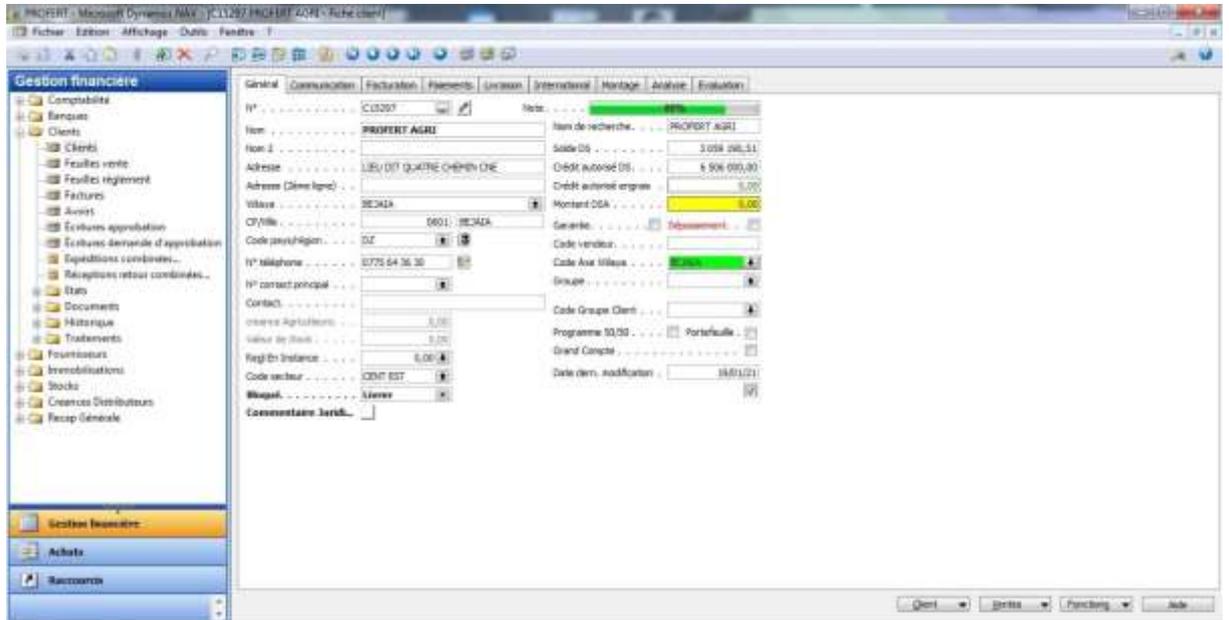
- ✓ Si le client est existant déjà sur le système on procède à la vérification si le dossier client est à jour : lorsqu'il s'agit d'un agriculteur par exemple, sa carte d'agriculture de l'année en cours doit être vérifiée.

²⁰⁰ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 23: Interface contenant les informations du client sur Microsoft Dynamics NAV.

201



✚ Etape 03 : vérification du dossier client, et des informations qui concerne celui-ci.

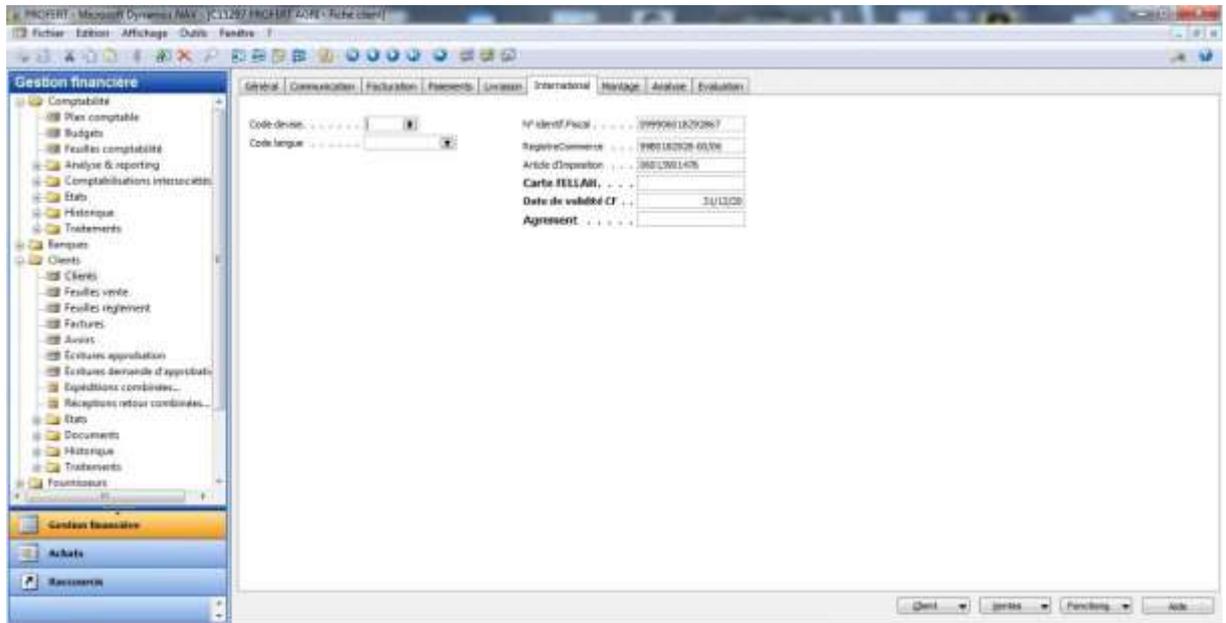
Commentaire : Le client aussi appelé partenaire de l'entreprise est connu à travers diverses informations : nom, adresse, coordonnées diverses, données financière, comptables, commerciales, bancaires. Des éléments tel que le prix, le stockage, la livraison lui sont également rattachés.

²⁰¹ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 24: Interface contenant des informations du client sur Microsoft Dynamics NAV.

202



➤ Suite de l'étape 03.

Figure 25: Vérification de la commande du client sur Microsoft Dynamics NAV.²⁰³

Date com.	N° document	Groupe co.	N° client	Description	Groupe	Code...	Montant initial	Montant	Montant ouvert	Date d'échéance	Date d'écompte
08/05/20	F. 20/F/0130	LOCAL	C15207	Commande 20/C/0124			272 999,99	272 999,99	272 999,99	05/12/20	30/09/20
08/05/20	F. 20/F/0131	LOCAL	C15207	Commande 20/C/0207			47 000,80	47 000,80	47 000,80	31/12/20	30/09/20
11/05/20	F. 20/F/0132	LOCAL	C15207	Commande 20/C/0175			911 836,99	911 836,99	911 836,99	09/10/20	30/09/20
20/05/20	F. 20/F/0131	LOCAL	C15207	Commande 20/C/0703			370 446,55	370 446,55	370 446,55	25/10/20	01/11/20
20/05/20	F. 20/F/0132	LOCAL	C15207	Commande 20/C/0706			18 499,99	18 499,99	18 499,99	28/10/20	
20/05/20	F. 20/F/0133	LOCAL	C15207	Commande 20/C/0704			1 526 400,16	1 526 400,16	1 526 400,16	25/10/20	
20/01/21	F. 21/F/0146	LOCAL	C15207	Commande 20/C/0133			310 000,00	310 000,00	310 000,00	30/09/21	

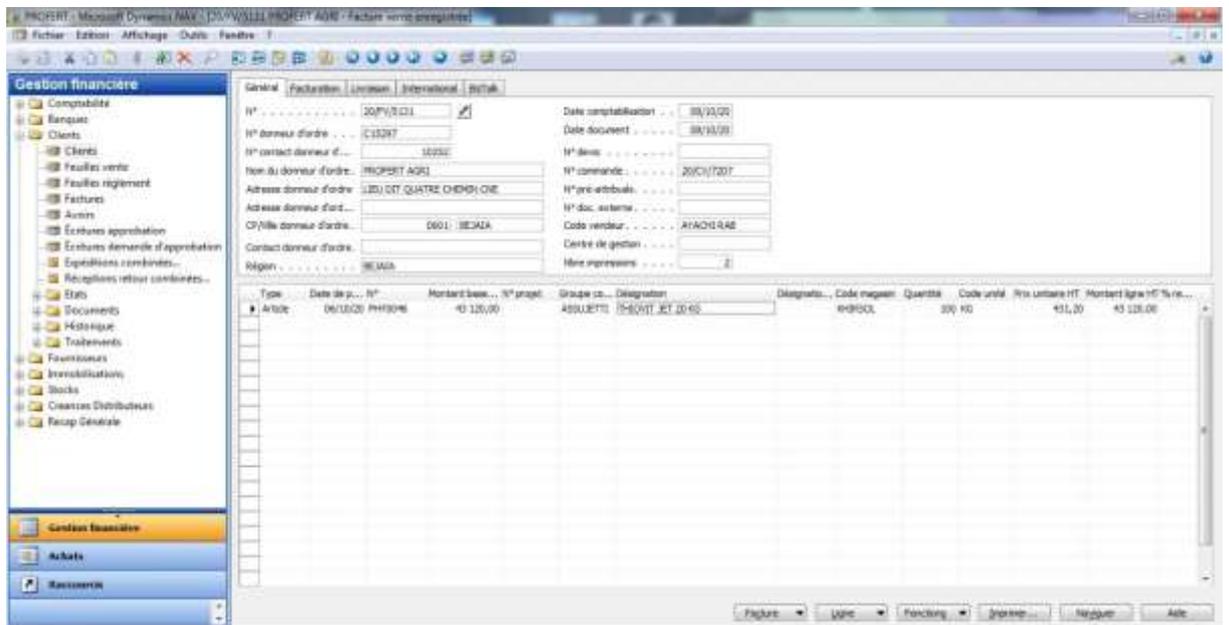
➤ Etape 04 : vérifier la commande du client en question.

²⁰² Source interne de l'entreprise.

²⁰³ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 26: La saisie de la commande client sur Microsoft Dynamics NAV. ²⁰⁴



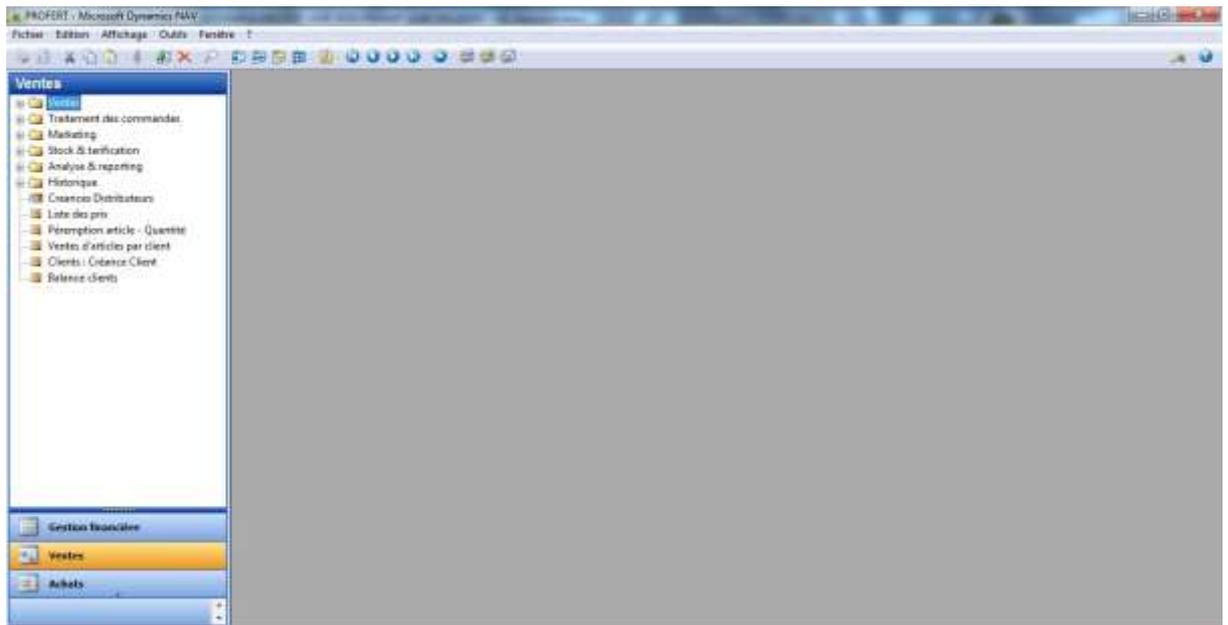
➤ Etape 05 : La saisie de l'article commandé, de son prix unitaire et de la quantité.

Une fois la vérification faite on établit une facture pro-forma au client dans le but de l'informer du prix final et total à payer.

²⁰⁴ Source interne de l'entreprise.

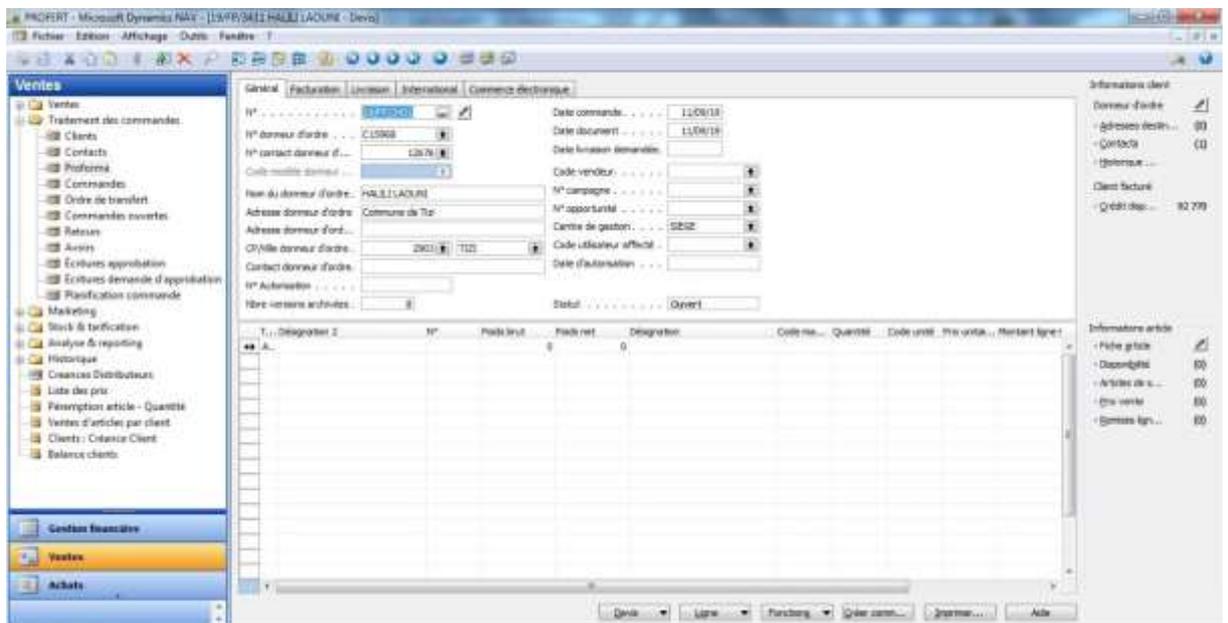
Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Figure 27: Interface vente sur Microsoft Dynamics NAV. ²⁰⁵



✚ Etape 06 : Entrer dans l'interface vente.

Figure 28: Etablir une facture pro-forma sur Microsoft Dynamics NAV. ²⁰⁶



✚ Etape 07 : Dans la rubrique pro-forma des champs doivent être obligatoirement complétés.

NB : Les prix sont valables 3 jours à compter de la date de la facture pro-forma en question.

²⁰⁵ Source interne de l'entreprise.

²⁰⁶ Source interne de l'entreprise.

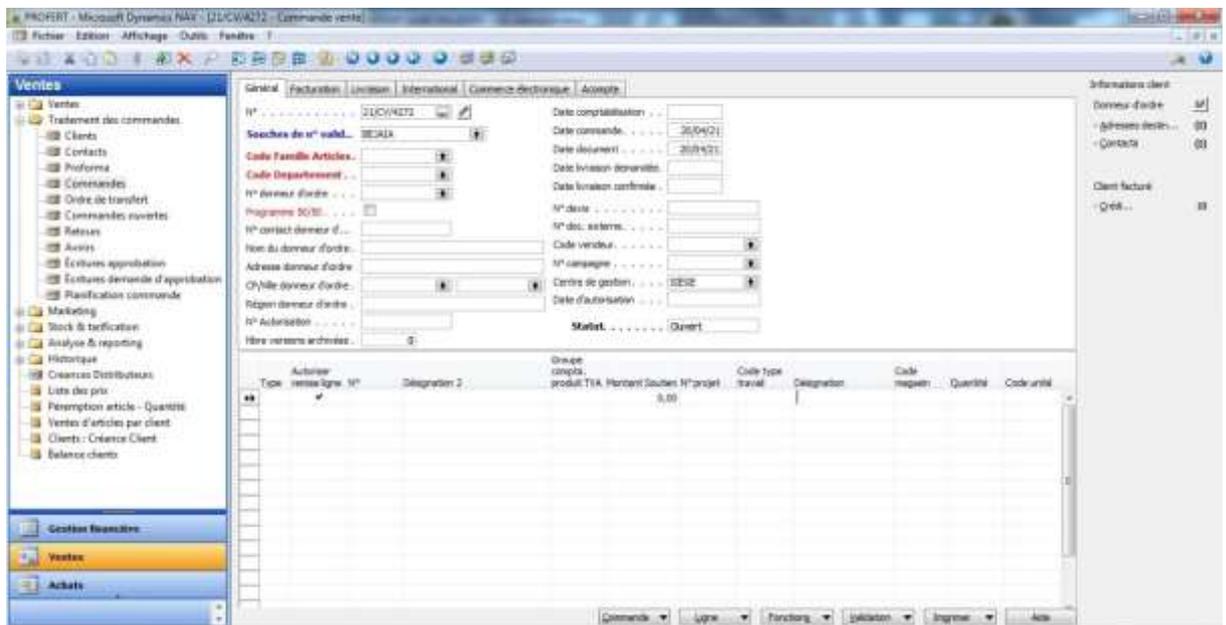
Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Commentaire : Il existe deux types de clients chez PROFERT SPA : les agriculteurs et les revendeurs, dans les cas des agriculteurs aucune remise n'est accordée, par contre en ce qui concerne les revendeurs (grainetiers) des remises peuvent être accordées.

Une fois la facture pro-forma établie, on l'envoie au client et lui à son tour il doit effectuer un virement.

Une fois toutes ces procédures faites et le dossier client est totalement au complet la commande est officiellement lancée et confirmée et directement envoyée au département logistique.

Figure 29: Vérification et validation de la commande sur Microsoft Dynamics NAV.²⁰⁷



✚ Etape 08 : vérification et validation de la commande.

Commentaire : L'ordre de fabrication est généré de l'ERP automatiquement après la validation de la commande client. La réalisation de la production ne pourra débuter que lorsque l'ERP aura contrôlé la disponibilité et réservé les matières nécessaires.

A la fin de la fabrication les matières utilisées pour la réalisation sont automatiquement consommées par l'ERP dans les stocks.

²⁰⁷ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

Une fois la production terminée les produits finis sont transférés en stock et mis à disposition pour la livraison client. La livraison concerne tous les paramètres dont (transporteur, adresse, facturation, logistiques).

Une fois la commande est vérifiée elle est envoyée au département logistique, celui-ci prend en charge la suite de la procédure, en suivant plusieurs étapes avant d'arriver à la livraison à savoir :

✚ 1ère étape

Vérification du dossier client et des documents liés à sa commande afin de voir s'il est complet.

✚ 2ème étape

La saisie de la commande sur le progiciel de gestion intégré ERP.

✚ 3ème étape

La vérification des types de produits, car il y'a des produits jugés comme dangereux, dans ce cas une autorisation du ministère de l'énergie et des mines est obligatoire. La sortie de ses produits s'effectue après avoir établi une demande d'escorte.

Cette étape concerne les deux clients potentiels de PROFERT, un grainetier a besoin de ce qu'on appelle autorisation des mines par contre l'agriculteur aura besoin d'un bon d'acquisition.

La liste des produits concernés par cette autorisation est celle-ci : ²⁰⁸

²⁰⁸ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Etude de cas)



LISTES DES PRODUITS PROFERT SPA
SOMIS A L'AUTORISATION DU MINISTRE DE L'ENERGIE ET DES MINES

ENGRAIS SOLIDES				
N°	NOM COMMERCIAL	DESIGNATION	COMPOSITION	QUANTITE
1	SULFATE D'AMMONIAQUE	SAM	N=21% - S=60%	
2	AZOFERT	Sulfate d'ammoniaque granulé	N=21% - S=58%	
3	UREE	Engrais urée	N = 46%	
4	MULTIFERT	NPK 15 15 15 base sulfate	N=15% - P=15% - K=15%-S=13%	
5	NPK 16 16 16	Engrais NPK	N=16% - P=16% - K=16%	
6	NPK 11 15 15	Engrais NPK sulfaté	N=11%-P=15%-K=15%	
7	NPKs 15 15 15	Engrais NPK	N=15%-P=15%-K=15%-S=13%	
8	MAXIFERT	Engrais NPK	N=16%-P=16%-K=16%	
9	ITALFERT	Engrais NPK chloré	N=11%-P=15%-K=15%	
10	PATFERT	Engrais NPK	N=8%-P=10%-K=30%-S=35%	
11	ARBOFERT	Engrais NPK	N=5%-P=21%-K=30%-S=27%	
12	PHOSFERT	Mono ammonium phosphate (MAP)	N=12%-P=52%	
13	PK 20 25	PK	P=20%- K= 25 %	
14	POTAFERT	Sulfate de potasse	K=50%-S=46%	
15	TSP	Triple Super Phosphate	P=46%	
16	AZOSUL N34	Engrais azoté	N=34%- S=30	
17	WEATSTART	Engrais NPKs sulfaté	N=7%-P=25%-K=25%-S=22%	
18	WEATGROW	Engrais NPKs sulfaté	N=24%-P=15%-K=12%-S=14%	
19	WEATGREEN	Engrais NPKs sulfaté	N=32%-K=15%-S=13%	
20	WEATFERT	Engrais NPKs sulfaté	N=8%-P=36%-K=15%-S=13%	
21	PATROOT	Engrais NPKs sulfaté	N=11%-P=25%-K=20%-S=18%	
22	PATGREEN	Engrais NPKs sulfaté	N=11%-P=12%-K=30%-S=26%	
23	PATSTART	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=8%-P=17%-K=21%-S=29%-Mg=4%	
24	PATGROW	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=15%-P=8%-K=24%-S=25%-Mg=2%	
25	PITSTART	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=13%-P=21%-K=21%-S=19%	
26	PITFAT	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=14%-P=11%-K=18%-S=26%-Mg=5%	
27	TCHINSTART	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=8%-P=16%-K=23%-S=29%-Mg=4%	
28	TCHINGROS	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=18%-P=13%-K=18%-S=20%-Mg=2%	
29	TOMASTART	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=11%-P=18%-K=18%-S=24%-Mg=4%	
30	TOMAGROW	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=27%-P=9%-K=11%-S=12%-Mg=2%	
31	TOMAFAT	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=11%-P=5%-K=31%-S=32%-Mg=1%	
32	STONESTART	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=12%-P=21%-K=17%-S=21%-Mg=3%	
33	STONEMAT	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=14%-P=12%-K=21%-S=26%-Mg=2%	
34	INABSTART	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=9%-P=19%-K=19%-S=25%-Mg=4%	
35	INABGROW	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=17%-P=12%-K=20%-S=21%-Mg=2%	
36	INABMAT	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=11%-P=5%-K=31%-S=31%-Mg=2%	
37	MELONSTART	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=10%-P=12%-K=23%-S=29%-Mg=4%	
38	MELONMAT	Engrais NPKs+Mg sulfaté	N=13%-P=8%-K=23%-S=27%-Mg=3%	
39	KIEMAG	Engrais NPKs+Mg sulfaté	S=27%-Mg=55%	
40	NPK 12 8 16	Engrais NPK	N=12%-P=8%-K=16%	
41	NPK 21 5 10	Engrais NPK	N=21%-P=5%-K=10%	
42	NPK 24 5 5	Engrais NPK	N=24%-P=5%-K=5%	
43	NPK 15 0 20	Engrais NPK	N=15%-K=20%	
44	NPK 14 7 14	Engrais NPK	N=14%-P=7%-K=14%	
45	NPK 21 5 9	Engrais NPK	N=21%-P=5%-K=9%	

Chapitre 04 : La contribution de l'ERP Microsoft Dynamics NAVISION dans la performance de PROFERT (Étude de cas)

ENGRAIS SOLUBLES				
	NOM COMMERCIAL	DESIGNATION	COMPOSITION	QUANTITE
46	Startsol	NPK 13 42 10	N=13%N - P=42% - 10%K +2MgO+OE	
47	Magisol	NPK 20 20 20	N=20% - P=20% - 20%K +1MgO+OE	
48	Growsol	NPK 30 10 10	N=30% - P=10% - 10%K +2MgO+OE	
49	Fatsol	NPK 12 12 34	N=12% - P=12% - 34%K +2MgO+OE	
50	Finalsol	NPK 7 4 40	N=7% - P=4% - 40%K +2MgO+OE	
51	Potasol	Sulfate de potasse	K=50%-46%SO3	
52	Phosazol	MAP (NP 12 61)	N=12%-P=61%P	
53	Phoskasol	PK 52 34 (MKP)	P=52%-K=34%	
54	Calnisol	Nitrate de Calcium soluble	N=15%-25%CaO	
55	Azomagsol	Nitrate de Magnésie	N=11%-15%MgO	
56	Kalinit-sol	NPK 13 2 44	N=13%-K=46%	
57	Uphosol	Phosphate d'Urée	N=17%-P=44%	

PRODUITS DE NUTRITION				
	NOM COMMERCIAL	DESIGNATION	COMPOSITION	QUANTITE
58	Folur	Folur	N=20%	

PRODUITS FONGICIDES				
	NOM COMMERCIAL	DESIGNATION	COMPOSITION	QUANTITE
59	Thiovit Jet	Soufre mouillable		

PRODUITS D'HYGIENE				
	NOM COMMERCIAL	DESIGNATION	COMPOSITION	QUANTITE
60	Chlorure de chaux			
61	Galet de chlore			
62	Chlorure de calcium liquide			
63	Chlorure de calcium granulé			

Date et signature

Chapitre 04 : La contribution de ERP NAVISION Microsoft dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

4^{ème} étape

Une fois la commande saisie, les autorisations et tous les procédures sont faites, le service logistique facture la commande, celle-ci sera envoyée directement au responsable du dépôt afin qu'il puisse prendre en charge la prochaine étape qui est de trouver un transporteur pour livrer la commande au client.

5^{ème} étape

Une fois que le client a été livré, celui-ci doit établir un accusé de réception de sa commande qu'il renvoie à son tour au service logistique.

Une fois les étapes terminées et que la commande est livrée, le service logistique archive au final tous les documents qui ont contribué à effectuer cette commande à savoir : les factures, les autorisations, les bons de commandes et l'accusé de réception.

C'est ainsi que s'effectue une commande au sein de PROFERT SPA, à partir du bon de commande jusqu'à la livraison au client.

Lors de notre stage au niveau de département finance et comptabilité, nous avons été témoin de plusieurs appels effectués par des clients désirant avoir une facture ou le traitement comptable concernant leurs commandes.

Le comptable de son côté lui demande de patienter quelques secondes, il suffit d'un simple clic sur l'interface client, et de désigner le client et la commande de celui-ci et d'imprimer.

La facture et l'enregistrement sont présentés ainsi : ²⁰⁹

²⁰⁹ Source interne de l'entreprise.

Chapitre 04 : La contribution de ERP NAVISION Microsoft dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Facture établie sur Microsoft Dynamics NAV



COPIE

FACTURE

N° 20/FV/5130

Date : 8. Octobre 2020

Mode de Paiement : Echéance : 05/10/20 Votre Réf: Date de commande: 05/10/20 Votre Contact : N° Autorisation Date d'autorisation 30/09/20	Doit : C15297 PROFERT AGRI LIEU DIT QUATRE CHEMIN CNE BEJAIA Wilaya : BEJAIA Registre Commerce : 99B0182928-00/06 Identifiant Fiscal : 099906018292867 N° Article : 06013901476 Carte Fellah : N° Agrément : N° de Téléphone 0775 64 36 30
Adresse de destination LIEU DIT QUATRE CHEMIN CNE Commune : BEJAIA Wilaya BEJAIA Transporteur: SELTANA ABDELKRIM 03930 313 06	

Désignation	N° de LOT	Quantité	Unité	Prix Unitaire	%	%	Montant
					Rem	TVA	
MAGISOL 25 KG NPK 20 20 20 + 2MGO	20MAGISOL004	0,4	TM	218 487,40	0	19	87 394,96
PHOSASOL 25 KG MAP	20PHOSSOL002	0,4	TM	225 210,08	0	19	90 084,03
POTASOL 25 KG Sulfate de potasse 50%	20POTASOL005	0,2	TM	160 504,20	0	19	32 100,84
MAGNESOL 25 KG Sulfate de Magnésie 18%	20MAGNSOL004	0,2	TM	99 159,67	0	19	19 831,93
Total DA HT							229 411,76
TVA 19%							43 588,23
Total DA TTC							272 999,99

Arrêtée la présente facture à la somme de :

**** DEUX CENT SOIXANTE DOUZE MILLE NEUF CENT QUATRE-VINGT DIX NEUF DINARS QUATRE-VINGT DIX NEUF CENTIMES

Le client, soussigné, certifie avoir reçu en bonne et due forme les articles énumérés ci-dessus.
Cachet et Signature

IMPORTANT:
 Les marchandises, objet de cette facture, voyagent aux risques et périls du client. En cas de manquant ou d'avaries constatés à l'arrivée du camion, seule la responsabilité du transporteur est engagée. Le client devra faire sa réclamation à ce dernier.
 *Facture payable à Béjaia
 * Les marchandises objet de cette facture demeurent propriété de la société profert jusqu'à leurs paiements par le client.

Spa au capital social de 700 000 000,00 DA

Siège social :

4 Chemins 06000-Béjaia-Algerie

RC: 98/B/0182154 00/06

NIS :099806010056827

NIF:099806018215472

Article Imposition: 06013901471

Tél: +213 34 10 25 31 Fax N°: +213 34 10 22 30

CB/RIB : BADR AGENCE Béjaia RIB: 00300357300320300094

Succursale: MOSTAGANEM

Zone industrielle Souk elille, SAYADA

MOSTAGANEM

RC :98/B/0182154 02/27

Article Imposition : 27020607269

NIF: 099806018215472 E-mail: info@profert-dz.com Site Web: www.profert-dz.com

Page 1

Chapitre 04 : La contribution de ERP NAVISION Microsoft dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Enregistrement comptable établi sur Microsoft Dynamics NAV.

411100 Clients locaux - Ecritures comptables

Date comptabilisation	Date document	N° document	N° doc. externe	N° origine	N° compte général	Désignation	Montant débit	Montant crédit	Montant	Lettre
08/10/20	08/10/20	20/FV/5130		C15297	701000	Commande 20/CV/7174		229 411,76	- 229 411,76	
08/10/20	08/10/20	20/FV/5130		C15297	445712	Commande 20/CV/7174		43 588,23	- 43 588,23	ABR
08/10/20	08/10/20	20/FV/5130		C15297	411100	Commande 20/CV/7174	272 999,99		272 999,99	

Chapitre 04 : La contribution de ERP NAVISION Microsoft dans la performance de PROFERT (Etude de cas)

Conclusion

Le monde de l'information et de la communication est largement favorisé par la multiplication des technologies de l'information, l'accroissement spectaculaire des applications sur internet et l'augmentation exponentielle des connexions en réseaux. Ce monde s'apparente ainsi à un environnement immatériel, instable et plus fluide qui ne répond plus à l'approche mécanique qui a largement inspiré l'organisation.

Dès lors, il devient indispensable que les entreprises sachent se doter de moyens technologiques et puissent construire et exploiter des systèmes d'information pour favoriser leurs bons fonctionnements internes et renforcer leurs positions concurrentielles améliorant ainsi leurs performances.

Dans ce contexte ce travail a été élaboré pour illustrer l'impact de l'ERP sur la performance de l'entreprise.

En effet, notre travail de recherche avait pour finalité de montrer étape par étape la procédure de vente à travers l'utilisation de Microsoft Dynamics NAV au sein de PROFERT SPA.

Ce dernier chapitre nous a permis en premier lieu d'avoir des connaissances en ce qui concerne la structure de l'entreprise et son organisation, et en second lieu nous avons pu nous familiariser avec le progiciel implanté au sein de celle-ci.

Cette étude empirique nous a été très utile, nous avons eu la chance de manipuler l'ERP et de visualiser la façon dont l'information et les données circulent à travers plusieurs départements de l'entreprise. La manipulation du progiciel été un privilège et d'un grand apport concernant le sujet de notre recherche.

Facilité, rapidité, clarté et fiabilité de l'information se sont les caractéristiques de l'ERP, son utilisation permet à l'entreprise un gain de temps énorme, en même pas 5 minutes toute une commande peut être lancée et validée, ce qui permet de générer de plus en plus de gains et de bénéfices et cela et sans doute l'objectif ultime de toute entreprise quel que soit son domaine d'activité.

La réalisation des objectifs, un travail minutieux et rapide, satisfaction des clients tous cela sont des signes et des indicateurs d'une entreprise performante.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Le besoin incessant de développement, de croissance et d'expansion des affaires dans l'environnement commercial contemporain d'aujourd'hui a obligé les dirigeants à envisager des stratégies de gestion plus avancées visant à améliorer la prise de décision dans les organisations.

La plupart des stratégies sont conçues pour soutenir les entreprises à s'adapter avec la propagation des innovations technologiques rapides, de la sensibilisation accrue et des demandes exigeantes des clients. Une de ces stratégies est l'adoption des systèmes d'informations comptables informatisés au sein des organisations.

L'intégration de progiciels est au carrefour de deux tendances lourdes de l'évolution des systèmes d'informations. On est passé progressivement d'un informatique centré sur les besoins propres à chaque entité organisationnelle, puis à chaque entreprise, à une mise en réseau qui se généralise.

Aujourd'hui les progiciels ou ERP sont le rêve de tout opérateur, pouvoir acheter un paquet tout fait, le brancher et n'avoir qu'à se préoccuper de ses clients, de sa comptabilité et ses achats est une quête qui hante chacun.

En effet, l'ERP ou PGI, est un progiciel couvrant les différentes fonctions de gestion à travers des modules applicatifs (gestion comptable, gestion de production, gestion commerciale, logistique...) reposant sur une base de donnée unique. Ce système optimise les traitements et garantit une intégrité et une cohérence de données.

La présente recherche vise à apporter une réponse à notre problématique citée au départ qui est « **L'ERP contribue-t-il à la performance de l'entreprise et son évolution ?** »

Sur la base de notre étude théorique ainsi que l'étude empirique, on est parvenu à tester les hypothèses suggérées auparavant, et à répondre à la problématique posée.

A travers notre étude, on a pu constater que la performance est l'objectif recherché par chaque entreprise et ce malgré sa complexité. Afin de mesurer, piloter et améliorer sa performance, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs et de mettre en place des outils stratégiques tel que les systèmes d'informations.

Lors de notre recherche, nous avons constaté que les données à disposition des entreprises sont de plus en plus nombreuses, et prennent une grande importance au sein de

Conclusion Générale

celle-ci. Cependant pour être utile, ces informations doivent être correctement organisées et facilement accessibles. Pour assurer la gestion des flux de ses informations, les entreprises doivent se doter d'un SI organisé et cohérent. Les données qu'il rassemble doivent être de bonne qualité, mises à jour et non redondantes. Par ailleurs, le système d'information doit également être agile afin de s'adapter rapidement aux innovations technologiques et aux besoins de l'entreprise. A cet effet, cette constatation nous a conduit bien évidemment à confirmer notre première hypothèse qui dicte que le système d'information est un système qui permet la gestion des flux d'informations de l'entreprise.

A la lumière des résultats de notre étude, nous avons pu reconnaître que communiquer au sein d'une entreprise entre les différents services s'avère très compliqué. Des données obsolètes, un manque de communication, une perte de temps... n'est pas du tout productif pour une entreprise. Pour faire face à cette complexité il est impératif à l'organisation de se munir d'un système pour centraliser ces données, ce système n'est nul autre que l'ERP. En effet, le progiciel de gestion intégré permet de regrouper différents pôles de l'entreprise pour fluidifier la communication interne et la gestion des données de l'entité. Il permet la circulation de l'informations et la gestion de plusieurs départements au mêmes temps à savoir : La gestion des achats, la gestion des ventes, la gestion comptable, la logistique ...etc. Ces départements sont connus sur le système sous le nom de « modules », et ces derniers sont inclus dans le logiciel ERP ou sont sélectionner selon le besoin de l'entreprise. De ce fait et après ce passage, on a pu démontrer et confirmer notre deuxième hypothèse.

En ce qui concerne notre troisième hypothèse sur l'existence d'une relation entre la comptabilité et les systèmes d'informations comptable, celle-ci est belle et bien confirmée. En effet, la comptabilité a servi de porte d'entrée à l'informatique de l'entreprise, les logiciels de comptabilité ont souvent été le premier pas vers une intégration complète du système d'information. L'objectif était d'assurer la centralisation et l'unicité de l'information. La comptabilité et le système d'information comptable sont aujourd'hui inextricablement liés. Car la comptabilité a permis l'entrée de l'informatique dans les entreprises, mais c'est grâce aux évolutions technologiques de l'information et des SIC que la comptabilité a évoluée à son tour.

Suite à notre étude et nos profondes recherches sur les Entreprises Ressources Planning, nous avons abouti au fait que la finalité et la vocation première de ce progiciel est de rendre homogène l'ensemble du système d'information de l'entreprise à travers un outil

Conclusion Générale

informatique unique. Subdivisé en modules et permet la gestion de plusieurs fonctionnalités de l'entité, le PGI est caractérisé en premier lieu par l'unicité de l'information, cette unicité constitue un impact direct sur la performance et la communication de l'entreprise. Par exemple lorsque le département commercial met à jour une donnée suite à une réalisation d'une vente, le service comptabilité peut y avoir accès en temps réel ce qui permet un gain de temps énorme et une gestion en temps réel des informations. En résumé, lorsque le logiciel est bien maîtrisé l'impact sur la performance d'une entreprise est redoutable, le pourcentage d'erreur au sein d'une société qui possède un ERP performant et dont elle assure sa maîtrise est proche de zéro. De ce fait notre quatrième et dernière hypothèse est sans aucun doute plus que confirmée.

Par ce travail, nous avons conclu que les PGI/ERP constituent des outils stratégiques indispensables pour les entreprises, surtout pour celles qui souhaitent élargir leurs domaines d'activités et qui désirent se développer et évoluer. Face aux multiples contraintes liées à l'environnement économique qui entoure l'entreprise, s'équiper d'un logiciel lui permettant d'avoir une vision globale sur le processus et la gestion de ses ressources dans les temps modernes est devenu indispensable.

Nous constatons pertinemment que notre étude apporte humblement sa part de contribution à la recherche. Nous estimons qu'elle nous a permis d'étudier de manière approfondie la notion de l'ERP, en mettant l'accent sur son apport à l'organisation, et d'exposer au mieux l'aspect des systèmes d'informations et de la performance avec détail. A travers notre recherche empirique nous avons eu la chance de pouvoir manipuler l'ERP implanté au sein de notre organisme d'accueil PROFERT SPA. La manipulation de Microsoft Dynamics NAV été pour nous plus qu'enrichissante, visualiser de façon directe la manière et la rapidité dont l'information circule et dont les données se centralise sur la base d'un seul outil informatique été juste hallucinant, il devenait dès lors intéressant d'effectuer notre étude sur cet outil et sa contribution dans la performance de l'entreprise ainsi que son évolution.

Conscient que la mise en place d'un ERP ne représente pas une solution pérenne pour répondre aux problèmes de décisions et de stratégies de l'entreprise, il apporte cependant un élan de rigueur pour structurer une entreprise. Grâce à cette étude nous pouvons affirmer l'importance de la gestion des flux d'informations ainsi que des données dans la gestion de la performance. Ces deux concepts ne peuvent être dissociés et doivent donc fonctionner

Conclusion Générale

parallèlement. Ainsi, lorsqu'une entreprise souhaite mettre en pratique une stratégie de performance elle est amenée à mettre en place un outil permettant la gestion intégrée des flux et des données.

Il est tout à fait clair que le présent travail est loin d'être exhaustif et que notre stage pratique au sein de PROFERT SPA n'est malheureusement pas suffisant pour réaliser une étude complète et cela en raison des contraintes sanitaires qui ont entravés le bon déroulement de notre travail. A souligner que dès le départ nous avons eu pour but de comparer les ERP de deux entreprises différentes afin de juger qu'elle progiciel correspond le mieux aux finalités des entreprises.

Néanmoins, nous estimons que nous sommes parvenues tant bien que mal, à atteindre notre objectif ultime, en l'occurrence établir le lien entre l'implantation d'un progiciel de gestion intégré et l'amélioration de la performance d'une entreprise.

BIBLIOGRAPHIES

Liste Bibliographique

Ouvrages

- ✓ **ALAIN Fernandez**, « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : système d'information, nouvelle technologie et mesure de la performance » édition d'organisation, paris, 1999.
- ✓ **BESCOS.P-L**, « les enjeux actuels de l'évaluation des performances », in ECOSIP « Dialogue auteur de la performance en entreprise : les enjeux », Le Harmattan, (1999).
- ✓ **Bourguignon. A**, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, N° 269, juillet-août 1995.
- ✓ **Bouquin. H**, « Comptabilité de gestion », édition Economica, 2000, In Doriath. B et Goujet. C, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Brigitte DORIATH et Christian GOUJET**, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **C. ALAZARD et S. SEPARI**, « LE CONTROLE DE GESTION MANUEL ET APPLICATION », ED. DUNOD, 2EME EDITION, PARIS, 2010.
- ✓ **Caroline ROUSSEL, Abdel BELDI, Guy BUTIN, Ewa LACROIX**, « Comptabilité générale, principes et applications », Edition Pearson, France, 2014.
- ✓ **Chantel Bussenault, Martine Pertet**, « Economie et gestion de l'entreprise », 3ème Edition.
- ✓ **Christian Volant**, « le management de l'information de l'entreprise, vers une approche systémique », ADABS Edition, Paris, 2002.
- ✓ **Claude-Annie Duplat**, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Edition Vuibert. Paris 2004.
- ✓ **Claude Quélenec** (2007), ERP levier de transformation de l'entreprise, Edition Lavoisier.
- ✓ **Eris TORT**, « Organisation et management des systèmes comptables : Optimiser les leviers de la performance comptable », Edition Dunod, Paris, 2003.

Liste Bibliographique

- ✓ **FILLOL, C** (2004), « Apprentissages systémiques : une perspective intégrée », XIIIème Conférence Internationale de management stratégique.
- ✓ **Georges Langlois, Micheline Frièdéric, Alain burlaud, Hanifa Ben Rabia**, « Manuel de comptabilité approfondie », Edition BERTI, Alger, 2013.
- ✓ **GIRAUD.F** « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème Edition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
- ✓ **HUGUES Angot**, « Système d'information de l'entreprise », 5e édition De boeck, paris, 2006.
- ✓ **Issor, Zineb**. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur.
- ✓ **Jacques Sornet**, « SI de gestion », 2ème édition.
- ✓ **Jean Bonnebouche, Glaude Grenier et Jean-NoelMazat**, « système d'information comptable », Edition Foucher, Paris 2001.
- ✓ **Jean- Louis Tomas** préface de Serge Miranda (2002), ERP et progiciels de gestion intégrés sélection, déploiements et utilisation opérationnelle les bases du SCM et du CRM, 3ème édition, paris.
- ✓ **Jean- Louis Tomas** (2009), ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement, préface de Guy Bourdellès 5^{ème} édition.
- ✓ **Jean-Louis Tomas** (2011) « ERP et conduite des changements » Préface de Yossi Gal, édition 6.
- ✓ **Jean-Luc. Charmant S Sépari**, « organisation et gestion de l'entreprise », BERTI édition, 1992
- ✓ **Kenneth Laudon, Jane Laudon, EricFimbel** (2013), « Management des systèmes d'information.
- ✓ **Langlois L, Bonnier L, Bringer M**, (2008), « le contrôle de gestion », édition Berti, Paris.
- ✓ **Lorino. P**, « méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- ✓ **MARMUS-Christian**. Performance encyclopédie de gestion, tome02. Edition : Economica, paris, 2007.

Liste Bibliographique

- ✓ **Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-michel Gautier** (2008), « Management des systèmes d'information », 2eme édition Dunod.
- ✓ **MEIER Olivier** « DICO du manager » édition Dunod, Paris, 2009.
- ✓ **Michel Darbelet et autres**, « L'essentiel sur le management », 5eme édition, paris, 2006.
- ✓ **Michelle Gillet, Patrick Gillet**, « management des SI ».
- ✓ **Michel Lafitte**, « Les systèmes d'information dans les établissements financiers ».
- ✓ **Mohamed Nedibkelifi**, méthode de la conception d'un SI par ebouche systémique et aide à la décision, thèse de doctorat paris 12, 1987.
- ✓ **O'BRIEN, J**, Les systèmes d'information de gestion, de bouck université, Bruxelles, traduit par **JUY Mario** et **GILLET Saint-AMANT**, 1955.
- ✓ **OULD AMER Smail**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, n°10, 2010, Université Ferhat ABBES –SETIF, Algérie.
- ✓ **Pillou Jean-Francois** « tout sur les systèmes d'information », édition Dunod, Paris, 2006.
- ✓ **REVZEAU martine**, collection en gestion, « organisation, Gestion, stratégie de l'entreprise », édition ESKA, Paris, 1993.
- ✓ **R.Michael** (2010), « management of data entreprise ressource planning system », Edition Evi VERLAG.
- ✓ **R.Reix**, « Système d'information et management des organisations », 5ème Edition, 2004.
- ✓ **SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor**. Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance. Revue. Edition : Boeck supérieur, 2007.
- ✓ **Selmer. C**, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Dunod Paris, 1998.
- ✓ **SOGOBOSSI, Bertrand**. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afriques. La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion.
- ✓ **Souhil Fekir** (2009), L'intelligence économique et la stratégie d'entreprise, mémoire de Magister, EHEC Alger.

Liste Bibliographique

- ✓ **Suzanne Rivard, Jean Talbo** (1989), « Le développement de systèmes d'information.
- ✓ **THEVENONT Jaques**, l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans la conception du système d'information, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier (1) 1985.

Site web

- ✓ <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>
- ✓ <https://www.performancezoom.com/entbord.html>
- ✓ <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise>
- ✓ <https://creg.acversailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinant>
- ✓ <http://www.regionautravail.com>
- ✓ <https://grh.ooreka.fr>
- ✓ <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1149126-la-mesure-de-la-performance-un-art-difficile/>
- ✓ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- ✓ https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation_tableau_de_bord/formation_tableau_bord_domaine_mesure_I5.htm
- ✓ <https://www.sylob.com/presentation-logiciel-erp>
- ✓ <https://erp.ooreka.fr/comprendre/marche-erp>
- ✓ <https://www.lesjeudis.com/article/cb-468-les-principaux-editeurs-derp>
- ✓ <https://www.choisirmonerp.com/erp/pourquoi-mettre-en-place-un-erp>
- ✓ <http://www.slideshare.net/fcharles/cours-erp-introduction-aux-erp>
- ✓ <https://gestisoft.com/les-facteurs-du-succes-de-votre-implantation-erp/>
- ✓ <https://www.conseilorga.com/cles-de-reussite-projets-dintegration-dun-progiciel-erp/>
- ✓ <https://docplayer.fr/907459-L-implantation-de-l-erp-facteurs-cles-du-succes-et-impacte-sur-la-performance.html>

Liste Bibliographique

- ✓ <http://gestion-du-changement.blogspot.com/2008/04/gestion-des-risques.html>
- ✓ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/erp/avantages-logiciel-erp>
- ✓ <https://www.maxicours.com/se/cours/les-finalites-et-les-utilisateurs-de-l-information-financiere/>
- ✓ <https://docplayer.fr/13494971-Diagnostic-du-systeme-d-information-comptable-pour-une-pme-cas-de-la-mobile-banking-enabler-senegal-memoire-de-fin-d-etude-theme.html>
- ✓ <http://profert.dz>
- ✓ <https://docplayer.fr/4535510-Filiere-informatique-de-gestion.html>
- ✓ <https://www.appvizer.fr/operations/erp/microsoft-dynamics-nav>
- ✓ <https://core.ac.uk/reader/20649421>
- ✓ <https://www.slideshare.net/mindquad/microsoft-dynamics-navision-2009-r2>
- ✓ <https://www.saglobal.com/fr-fr/business-solutions/sme-applications/microsoft-dynamics-nav.html>
- ✓ <https://docplayer.fr/4535510-Filiere-informatique-de-gestion.html>
- ✓ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53273d92b363d.pdf>

Thèse de mémoire

- ✓ KENZA DEKIK, YASMINE LARBI, mémoire de fin d'étude de master académique, « étude et intégration d'une solution de gestion intégrée au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM », 2016.
- ✓ Massaoui Mourad, Sabrachou Thinhan « le progiciel de gestion intégré comme vecteur de changement organisationnel : cas de PGI de Cevital (Bejaia) mémoire de fin cycle, option : management des organisations, juin 2017.
- ✓ Tabet Feriel « le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise cas de l'entreprise portuaire de bejaia (EPB) » mémoire fin de cycle 2019.
- ✓ Yahiaoui Brahim ; « la contribution de SI à la prise de décision », mémoire de magister.

Liste Bibliographique

Thèse de doctorat

- ✓ Mohamed Nedib kelifi, méthode de la conception d'un SI par ebouche systémique et aide à la décision, thèse de doctorat paris 12, 1987.
- ✓ Sahel. F, « Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision, cas pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins », thèse de doctorat en Sciences de gestion, université M'hamed Bougara-Boumerdes, année universitaire : 2014/2015.
- ✓ Thèse de doctorat, Ghozlene Oubya, impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, 2016.
- ✓ THEVENONT Jaques, l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans la conception du système d'information, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier (1) 1985.

Autres articles

- ✓ Dahmani Katia, Belkacem Melissa « conception, réalisation et intégration d'un module ERP de gestion en ligne de l'examen d'accréditation des visiteurs médicaux, cas : SANOFI ALGERIE »2016/2017.
- ✓ D'après AMR research, survey of 109 companies with at least 2500 employees, janvier 2002.
- ✓ Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne).
- ✓ Etabli par Monsieur Chabi, « Management des systèmes d'information ».
- ✓ Le dictionnaire la petite Larousse.
- ✓ OULD AMER Smail, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, n°10, 2010, Université Ferhat ABBES –SETIF, Algérie.
- ✓ PGI, ERP : MASTER CCA
- ✓ Souhila Kheira BOUKSSESSA, « Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier algérien », Journal of Academic Finance, Vol.8 No1, Algérie, 2017.
- ✓ Travail et qualité de vie : Réflexion sur le travail, la législation, le fonctionnement de l'entreprise, le management et le GRH. L'efficacité organisationnelle : c'est quoi, publier le : 10 novembre 2014.

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR LES SYSTEMES D'INFORMATIONS	5
INTRODUCTION	5
SECTION 01 : NOTION DE BASE SUR LA PERFORMANCE	6
1-DEFINITION DE LA PERFORMANCE	6
1-1- DEFINITION LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES	7
1-2- DEFINITION DE LA PERFORMANCE EN GESTION	8
1-2-1- L'APPROCHE DE LEBAS. M :	8
1-2-2- L'APPROCHE DE BOURGUIGNON. A	8
1-3- UNE ENTREPRISE PERFORMANTE	9
2- LES CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE	11
2-1- ELLE SE TRADUIT PAR UNE REALISATION (OU UN RESULTAT)	11
2-2-ELLE S'APPRECIE PAR UNE COMPARAISON	11
2-3-LA COMPARAISON TRADUIT LE SUCCES DE L'ACTION	12
3- LA MESURE DE LA PERFORMANCE	12
4- LE LANGAGE COURANT DE LA PERFORMANCE	14
• LES RESULTATS DE L'ACTION	14
• LE SUCCES :	14
• L'ACTION	14
• LA CAPACITE :	14
5- LE TYPE DE LA PERFORMANCE	15
5-1- LA PERFORMANCE EXTERNE	15
5-2- LA PERFORMANCE INTERNE	15
6- LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	16
• PRIX DE CESSION INTERNE	16
• LE COUT CIBLE :	16
• LES ANALYSES D'ECARTS :	16

Table des matières

7- LE CARACTERE MULTIDIMENSIONNEL DE LA PERFORMANCE	17
7-1- LA PERFORMANCE STRATEGIQUE	17
7-2- LA PERFORMANCE CONCURRENTIELLE	18
7-3- LA PERFORMANCE SOCIO-ECONOMIQUE	19
7 -3-1- LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	19
7-3-2- LA PERFORMANCE SOCIALE	20
7-3-3- LA PERFORMANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	20
7-3-4- LA PERFORMANCE COMMERCIALE	20
7-4- L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE	21
7-4-1- LA MESURE DE LA PERFORMANCE	21
• LES AXES DE MESURE DE LA PERFORMANCE	22
7-4-2- LES OBJECTIFS DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE	23
SECTION 02 : LES SYSTEMES D'INFORMATION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE	25
1- NOTION DE BASE SUR L'INFORMATION	25
1-1- DEFINITION DE L'INFORMATION	25
• LA DIMENSION TEMPORELLE :	26
• LE CONTENU :	26
• LA FORME :	26
• LES DONNEES :	26
• LES CONNAISSANCES	27
1-2- TYPES ET CARACTERISTIQUES DE L'INFORMATION	28
1-2-1- LES TYPES DE L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE	28
1-2-2- CARACTERISTIQUES DE L'INFORMATION	29
• LA PRECISION	29
• LA FIABILITE	29
• L'ACTUALITE	29
• LA PONCTUALITE	29
• L'ACCESSIBILITE	29
1-3- SOURCES DE L'INFORMATION DANS UNE ENTREPRISE	29
1-3-1- SOURCE INTERNE	30
1-3-2- SOURCE EXTERNE	30
1-4- LES PRINCIPAUX ROLES DE L'INFORMATION	30
2- NOTION GENERALE SUR LES SYSTEMES	32
2-1- DEFINITION DES SYSTEMES	32
2-2- TYPOLOGIE ET CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES	33
2-2-1- TYPOLOGIE DU SYSTEME	33
• CONCRET	33

Table des matières

• ABSTRAIT	33
• FINALISE	33
• NON FINALISE	33
• OUVERT	33
• FERME	33
2-2-2- CARACTERISTIQUE D'UN SYSTEME	34
• SES ELEMENTS	34
• SES FRONTIERES	34
• SON RESEAU D'INTERACTION	34
• SON ETAT	34
• SA VARIETE	34
• SA FINALITE	34
2-3- L'ENTREPRISE EN TANT QUE SYSTEME	35
• UN SYSTEME FINALISE	35
• UN SYSTEME ORGANISE	35
• UN SYSTEME DYNAMIQUE	35
• UN SYSTEME PILOTE	35
3- LES SYSTEMES D'INFORMATION	35
3-1- DEFINITION DU SYSTEME D'INFORMATION	35
3-2- TYPOLOGIE DES SYSTEMES D'INFORMATION	37
3-2-1- LES SYSTEMES D'INFORMATION DE SOUTIEN D'EXPLOITATION	37
3-2-2- LES SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION	38
3-3-CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES D'INFORMATION	40
3-4- LE ROLE DU SYSTEME D'INFORMATION	40
3-4-1-COLLECTER DES DONNEES ET LES APPROPRIER	40
3-4-2- STOCKER ET TRAITER LES INFORMATIONS	40
3-4-3- DIFFUSER LES INFORMATIONS UTILES ET AIDER A LES EXPLOITER	41
3-5- LES QUALITES DU SYSTEME D'INFORMATION	42
• FIABILITE	42
• ACTUALITE :	42
• UTILITE	42
• INTANGIBILITE	42
• PRECISION	42
• RAPIDITE	42
• REGULARITE :	42
• SECURITE :	42
• PROTECTION :	42
3-6- LES ETAPES DE CONSTRUCTION DU SYSTEME D'INFORMATION	43
3-6-1-L'ETUDE PREALABLE	43
3-6-2- LA CONCEPTION	43
3-6-3- DEVELOPPEMENT	43
3-6-4-L'IMPLANTATION	43

Table des matières

3-7- LA PLACE DU SYSTEME D'INFORMATION DANS UNE ENTREPRISE	44
3-8- LES SYSTEMES D'INFORMATION FONCTIONNELS	46
3-8-1-SYSTEME D'INFORMATION MARKETING	46
3-8-2-SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION DE LA PRODUCTION	46
3-8-3-SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIER	46
3-8-4- LES SYSTEMES D'INFORMATION POUR LES RESSOURCES HUMAINES	47
3-9- FINALITES ET IMPORTANCES DES SYSTEMES D'INFORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE	47
SECTION 3 : EVOLUTION DU SYSTEME D'INFORMATION	48
<hr/>	
1- HISTORIQUE DE L'INFORMATIQUE DE GESTION	48
1-1-LES ANNEES 1960-1970 ET LE MAINFRAME : TRAITER LES DONNEES	48
1-2-LES ANNEES 1980 ET LES MICRO-ORDINATEURS : ACCEDER AUX DONNEES	49
1-3-LES ANNEES 1990 ET LE CLIENT-SERVEUR : PARTAGER L'INFORMATION	49
1-4- LES ANNEES 2000 : INTEGRER LES COMPOSANTS	51
2- LES PROJETS DU SYSTEME D'INFORMATION	52
<hr/>	
2-1- L'INTEGRATION DES EVOLUTIONS AUX SYSTEMES D'INFORMATIONS	52
• LA GESTION DE L'INFRASTRUCTURE	52
• LA DEFINITION DES PROCEDURES ORGANISATIONNELLES :	52
• LES BESOINS ET CONTRAINTES	52
2-2- PROJETS D'INFORMATISATION DU SYSTEME D'INFORMATION	52
2-3- LE DEVELOPPEMENT D'UNE APPLICATION SPECIFIQUE	53
2-4- L'INTEGRATION D'UN PROGICIEL	53
CONCLUSION	55
<hr/>	
CHAPITRE 02 : LA MISE EN PLACE D'UN ERP DANS UNE ENTREPRISE.	56
INTRODUCTION	56
<hr/>	
SECTION 01 : PRESENTATION DES ERP	57
1- ERP (ENTREPRISE RESSOURCES PLANNING)	57
<hr/>	
1-1- ACHATS ET APPROVISIONNEMENT	58
1-2- LES STOCKS ET LES INVENTAIRES	58
1-3- LA PRODUCTION, LA FABRICATION	59
1-4- LES VENTES	59
1-5- LA FINANCE ET LA COMPTABILITE	60
1-6- LES RESSOURCES HUMAINES	60

Table des matières

2- DEFINITION DE L'ERP	61
2-1- PRINCIPE DE BASE D'UN ERP	61
3- LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES RESSOURCES PLANNING ERP	63
3-1- HISTORIQUE DES ERP	63
4- LE MARCHE ACTUEL DE L'ERP	65
4-1- UN MARCHE SEGMENTE EN TROIS NIVEAUX	66
5- LES CARACTERISTIQUES DE L'ERP	70
6- LES BENEFICES ATTENDUS D'UN ERP	71
7- LE CHOIX DE L'ERP	72
7-1- PREPARATION DE L'EVALUATION	73
7-2- LES CRITERES DE SELECTION	74
7-2-1- LES CRITERES STRATEGIQUES	74
7-2-2- LES CRITERES FONCTIONNELS	75
7-2-3- LES CRITERES TECHNOLOGIQUES	75
7-2-4- LES CRITERES TECHNIQUES	76
7-2-5- LES CRITERES COMMERCIAUX	77
7-2-6- LES CRITERES METHODOLOGIQUES	77
7-3- L'EVALUATION	78
7-4- LE CHOIX ET L'ACQUISITION	81
SECTION 02 : PROCESSUS D'IMPLANTATION D'UN ERP	83
1- LES PHASES D'IMPLANTATION	84
1-1- LA PHASE DE LANCEMENT	84
1-1-1- OBJECTIF	84
1-1-2- APPROCHE ET PRINCIPAUX LIVRABLES	84
1-1-3- CONDITIONS DE SUCCES	85
1-2- LA PHASE DE CADRAGE	85
1-2-1- OBJECTIF	85
1-2-2- APPROCHE ET PRINCIPAUX LIVRABLES	85
1-2-3- CONDITIONS DE SUCCES	85
1-3- LA PHASE DE CONCEPTION	86
1-3-1- OBJECTIF	86

Table des matières

1-3-2- APPROCHE ET PRINCIPAUX LIVRABLES	86
1-3-3- CONDITIONS DE SUCCES	87
1-4- LA PHASE DE REALISATION	87
1-4-1- OBJECTIF	87
1-4-2- APPROCHE ET PRINCIPAUX LIVRABLES	87
1-4-3- CONDITIONS DE SUCCES	88
1-5- LA PHASE DU PILOTAGE	88
1-5-1- OBJECTIF	88
1-5-2- APPROCHE ET PRINCIPAUX LIVRABLES	88
1-5-3- CONDITIONS DE SUCCES	88
1-6- LA PHASE DE CONDUITE DU CHANGEMENT	89
1-6-1- OBJECTIF	89
1-6-2- APPROCHE ET PRINCIPAUX LIVRABLES	89
1-6-3- CONDITION DE SUCCES	89
2- LA CONFIGURATION DE L'ERP	90
<hr/>	
2-1- L'APPRENTISSAGE	90
2-2- L'ADEQUATION	91
2-3- LA CONFIGURATION	92
2-4- LE PROTOTYPAGE	93
2-5- L'ACCEPTATION	93
2-6- LES RISQUES	94
2-7- LES DELIVRABLES	94
3- L'EVALUATION DE L'ERP	95
<hr/>	
3-1- L'ELIMINATION DES APPLICATIONS DEVENUES INUTILES	95
3-2- LES MODIFICATIONS DE L'ERP	96
3-2-1- LES PATCHS	96
3-2-2- LES MODIFICATIONS SPECIFIQUES	96
3-3- LES MISES A JOUR DE L'ERP	96
3-3-1- LES NOUVEAUX MODULES	97
3-3-2- LES NOUVELLES VERSIONS ERP	97
3-4- LA DEPERSONNALISATION DE L'ERP	98
3-5- CESSIONS, FUSIONS ET ACQUISITIONS	98
3-6- LES CLUBS UTILISATEURS	99
SECTION 03 : SUCCES ET ECHECS DES PROJETS ERP	101
<hr/>	
1- LES FACTEURS CLES DU SUCCES D'UN PROJET ERP	101
<hr/>	
2- LES FACTEURS DE RISQUES D'UN PROJET ERP	102
<hr/>	

Table des matières

3- LES AVANTAGES DE L'IMPLANTATION D'UN ERP	103
4- LES INCONVENIENTS DE L'IMPLANTATION D'UN ERP	104
CONCLUSION	105
CHAPITRE 03 : LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIER	106
INTRODUCTION	106
SECTION 01 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA COMPTABILITE FINANCIERE	107
1- LA COMPTABILITE EST UN SYSTEME D'INFORMATION	107
1-1- DEFINITION DE LA COMPTABILITE	107
1-2- LES OBJECTIFS DE LA COMPTABILITE	109
1-3- LES CARACTERISTIQUES DE LA COMPTABILITE	109
2- LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE	110
2-1- DEFINITION DU SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIER	110
2-2- LES DEMANDES ET LES UTILISATEURS DE L'INFORMATION COMPTABLE	112
2-2-1- LES DEMANDES DE L'INFORMATION COMPTABLE	112
2-2-2- LES UTILISATEURS DE L'INFORMATION COMPTABLE	113
2-3- LES QUALITES ATTENDUES DE L'INFORMATION COMPTABLE	117
2-3-1-LA COMPREHENSIBILITE	117
2-3-2- LA PERTINENCE	118
2-3-3- LA FIABILITE	118
2-3-4-LA COMPARABILITE	118
2-4- LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE	118
2-4-1- L'UTILISATION DES INFORMATIONS COMPTABLES ET DES CONNAISSANCES COMPTABLES	118
2-4-2- LA SAISIE ET L'UTILISATION DU MATERIEL INFORMATIQUE	119
2-4-3- L'AVANTAGE D'UN PROGICIEL COMPTABLE	119
2-4-4- L'ARCHITECTURE DES SYSTEMES D'INFORMATIONS COMPTABLES	120
2-5- LES FINALITES DE L'INFORMATION COMPTABLE	122
2-5-1- LES FINALITES INTERNES	122
2-5-2- LES FINALITES EXTERNES	123
SECTION 02 : L'ORGANISATION COMPTABLE	124
1- ORGANISATION DE LA COMPTABILITE	124
1-1- DEFINITION DE L'ORGANISATION DE LA COMPTABILITE	124

Table des matières

1-2- LES SYSTEMES COMPTABLES	124
1-2-1- LE SYSTEME CLASSIQUE	125
1-2-2- LE SYSTEME CENTRALISATEUR	126
1-3- LE PLAN DES COMPTES DE L'ENTREPRISE	128
1-4- LES LIVRES OBLIGATOIRES	128
1-4-1- LE LIVRE-JOURNAL	129
1-4-2- LE GRAND LIVRE	129
1-4-3- LE LIVRE D'INVENTAIRE	130
1-5- LES PIECES JUSTIFICATIVES	130
1-6- LA BALANCE	130
1-7- LA DOCUMENTATION DECRIVANT LES PROCEDURES ET L'ORGANISATION COMPTABLE	131
1-7-1-REGLE GENERALE	131
1-7-2- ORGANISATION DE LA COMPTABILITE INFORMATISEE	131

SECTION 03 : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME D'INFORMATION

COMPTABLE **132**

1- LA CONTINGENCE STRUCTURELLE **132**

1-1- L'AGE DE L'ENTREPRISE	132
1-2- LA TAILLE DE L'ENTREPRISE	133
1-3- L'ENVIRONNEMENT	133
1-4- LE DEGRE D'INFORMATISATION DE LA GESTION	133
1-5- LE TYPE D'ACTIVITE	134

2- LA CONTINGENCE COMPORTEMENTALE **134**

2-1- LA FORMATION DU DIRIGEANT	135
2-2- L'EXPERIENCE DU DIRIGEANT	135
2-3- L'AGE DU DIRIGEANT	135
2-4- LA MISSION DE COMPTABLE INTERNE	135
2-5- LA FORMATION DU COMPTABLE INTERNE	135

CONCLUSION **137**

CHAPITRE 04 : LA CONTRIBUTION DE L'ERP MICROSOFT DYNAMICS NAVISION DANS LA PERFORMANCE DE PROFERT (ETUDE DE CAS) **138**

INTRODUCTION **138**

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL **139**

1- HISTORIQUE DE LA SOCIETE PROFERT **139**

Table des matières

2- PRESENTATION DE LA FICHE SIGNALÉTIQUE DE PROFERT	140
3- MISSIONS ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	140
4- ORGANISATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL PROFERT	141
4-1- LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISES	141
4-1-1- STRUCTURES SUPPORTS, QUI COMPRENNENT DIRECTIONS	141
4-1-2- DIRECTIONS REGIONALES	141
4-1-3- UNITES DE PRODUCTION	141
4-2- LES DIFFÉRENTES DIRECTIONS DE L'ENTREPRISE	142
4-2-1- SERVICE SECRETARIAT	142
4-2-2- LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	142
4-2-3- LA DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE	143
4-2-4- DIRECTION DES ACHATS	144
4-2-5- DIRECTION COMMERCIALE	145
4-2-6- DIRECTION DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT MARKETING	146
SECTION 02 : INTRODUCTION A ERP NAVISION MICROSOFT (5.0)	147
1- PRESENTATION DE MICROSOFT DYNAMICS NAV	147
1-1- MICROSOFT	147
1-2- MICROSOFT DYNAMICS	147
1-3- EVOLUTION DE MICROSOFT DYNAMICS NAV	149
• PC PLUS, NAVIGATOR 1, NAVIGATOR 2	149
• NAVISION 3.0 THRU NAVISION 3,56 (8 SUB-VERSIONS)	150
• NAVISION FINANCIALS 1.1 THRU 2.65 (11 SUB-VERSIONS)	150
• NAVISION ATTAIN 3.01 THRU 3.6B (5 SUB-VERSIONS)	151
• MICROSOFT BUSINESS SOLUTIONS 3.70 THRU 4.0 (4 SUB-VERSIONS)	151
• MICROSOFT DYNAMICS NAV 4.0 THRU 5.0 SP1 (5 SUB-VERSIONS)	152
2- LES AVANTAGES DE MICROSOFT DYNAMICS NAV	153
3- LES FONCTIONNALITES DE MICROSOFT DYNAMICS NAV	153
4- LES ETAPES D'ELABORATION D'UNE FACTURE DE VENTE	155
4-1- LES PROCEDURES D'ENREGISTREMENT DE NOUVEAUX CLIENTS	155
4-2- LA FACTURE DE VENTE	157
4-2-1- DEFINITION DE LA FACTURE DE VENTE	157
4-2-2- LES ETAPES DE LA PROCEDURE DE VENTE	158
4-2-3- LA PROCEDURE DE CREATION D'UNE FACTURE DE VENTE	160

Table des matières

4-2-4- LE TRAITEMENT COMPTABLE D'UNE FACTURE DE VENTE	166
SECTION 03 : ETUDE DE CAS	168
LES PROCEDURES DE VENTES AU SEIN DE PROFERT SPA	168
• ETAPE 01 : ENTRER DANS L'INTERFACE GESTION FINANCIERE, RUBRIQUE CLIENT.	170
COMMENTAIRE	170
• ETAPE 02 : CREATION D'UN DOSSIER CLIENT LORSQU'IL S'AGIT D'UN NOUVEAU CLIENT.	170
• ETAPE 03 : VERIFICATION DU DOSSIER CLIENT, ET DES INFORMATIONS QUI CONCERNE CELUI-CI.	171
COMMENTAIRE	171
• SUITE DE L'ETAPE 03.	172
• ETAPE 04 : VERIFIER LA COMMANDE DU CLIENT EN QUESTION.	172
• ETAPE 05 : LA SAISIE DE L'ARTICLE COMMANDE, DE SON PRIX UNITAIRE ET DE LA QUANTITE.	173
• ETAPE 06 : ENTRER DANS L'INTERFACE VENTE.	174
• ETAPE 07 : DANS LA RUBRIQUE PRO-FORMA DES CHAMPS DOIVENT ETRE OBLIGATOIREMENT COMPLETES.	174
COMMENTAIRE :	175
• ETAPE 08 : VERIFICATION ET VALIDATION DE LA COMMANDE.	175
COMMENTAIRE	175
LA LISTE DES PRODUITS	176
FACTURE ETABLIE SUR MICROSOFT DYNAMICS NAV	180
ENREGISTREMENT COMPTABLE ETABLI SUR MICROSOFT DYNAMICS NAV.	181
CONCLUSION	182
CONCLUSION GENERALE	183

Résumé

ACHOUR DIHYA & IBARISSEN HANANE, La contribution de l'ERP dans la performance d'une entreprise, Cas de PROFERT (SPA), mémoire de master en science financière et comptabilité, option Comptabilité et Audit, université de A. MIRA Bejaia, Juin 2021.

L'objectif de notre travail de recherche, est de déterminer l'impact de la mise en place d'un progiciel intégré au sein de PROFERT SPA.

Notre démarche a pour but de donner une réponse à notre problématique de recherche « **L'ERP contribue-il à la performance de l'entreprise et à son évolution ?** ». Pour atteindre un tel objectif une revue de littérature nous a permis d'un côté d'appréhender les principaux concepts théoriques sur les systèmes d'informations en particulier les ERP (entreprises ressources planning) et la performance de l'entreprise, et de l'autre, une étude empirique afin d'appuyer et d'enrichir les travaux théoriques antérieurs relatifs à l'impact de la mise en place de l'ERP sur la performance des entreprises. Issue d'une méthodologie hypothético-déductive, notre étude explique l'utilité de l'ERP Microsoft Dynamics NAV 5.0 dans la société agro-alimentaire PROFERT, ainsi que son impact sur la performance de celle-ci.

Les synthèses de cette recherche ont permis de confirmer le rôle primordial que joue l'ERP dans la performance de la société.

Mots clés : ERP, Performance, PROFERT, systèmes d'informations.

Abstract

ACHOUR DIHYA & IBARISSEN HANANE, The contribution of ERP in the performance of a company, Case of PROFERT (SPA), Master's thesis in financial science and accounting, option Accounting and Audit, University of A. MIRA Bejaia, June 2021.

The objective of our research work is to show the impact of the implementation of an integrated software within PROFERT SPA

Our approach aims to provide an answer to our research problem « **does the ERP contribute to the performance of the company and its development?** »

To achieve such an objective, a review of the literature allowed us on the one hand to understand the main theoretical concepts on information systems in particular ERP (Enterprise resource planning) and the performance of the company and on the other hand an empirical study in order to support and enrich the previous theoretical work relating to the impact of the implementation of the ERP on the performance of companies.

Resulting from a hypothetico-deductive methodology, our study explains the usefulness of the Microsoft dynamic NAV 5.0 ERP in the agro-food company PROFERT as well as its impact on its performance

The summaries of this research have confirmed the essential role that ERP plays in the performance of the company

Keywords : ERP, Performance, PROFERT, information systems