

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestion**

Mémoire de fin de cycle

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

**Option : Management**

**Sous le thème**

**La contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance**

**Cas de la LAITERIE SOUMMAM**

**Réalisé par :**

1. HIBER TAYAKOUT
2. BOUTATA THINHINANE

**Encadré par :**

**Mme. MESSAOUDI OUAFA**

**Promotion : 2022**

## *Remerciements*

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Madame O.MESSAOUDI, on l'a remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Au terme de ce travail qui a été effectué au niveau de la laiterie SOUMMAM, nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promoteur de SOUMMAM, Mr L.SEBKHI pour la patience et le professionnalisme dont il a fait preuve lors du déroulement de notre stage dans des conditions favorables.

Enfin, un dernier merci à tout le personnel de la laiterie SOUMMAM ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

## **Dédicaces**

**À ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi, ce que je suis aujourd'hui.**

**À ma très chère mère,**

**Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit, ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.**

**À mon cher père,**

**Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.**

**À vous mon frère Rabah et ma sœur Mélissa, qui m'avez soutenu et encourager durant mes années d'études .**

**Puisse dieu vous donne santé, bonheur et surtout réussite.**

*Tayakout*

## **Dédicaces**

**À l'homme de ma vie, mon exemple éternel, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, à toi mon père « Kaci »**

**À maman « Tassadit » pour son amour, et qu'elle m'a toujours accédé en témoignage de ma connaissance envers sa confiance, ses sacrifices et sa tendresse.**

**À mon cher frère « Kouceila » et sa femme « Sylia».**

**À mes chères sœurs « Kahina », »Hadda », et « Chabha » et leurs enfants, je leur souhaite une vie pleine de bonheur et de succès**

**À mon soutien moral et source de joie et de bonheur mon fiancé « Ouali » pour l'encouragement et l'aide qu'il m'a toujours accordé sans oublier sa famille .**

**À mes oncles : « Ali » , « Hassan », « Mohamed » et ma tante « Fatima » pour leur soutien moral et encouragement qu'ils m'ont toujours apporte durant mes études supérieures.**

**À mes amies Naima et Linda.**

*Thinhinane*

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>BDD</b>	Base De Données
<b>BPR</b>	Business Processus Reengineering
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>EBC</b>	Entreprise Business Capabilities
<b>ERP</b>	Entreprise Resource Planning
<b>FCS</b>	Facteurs Clés de Succès
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>MRP</b>	Manufacturing Resource Planning
<b>PGI</b>	Progiciel de Gestion Intégrée
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PPM</b>	Project Portfolio Management
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SI</b>	Système d'Information
<b>SCM</b>	Supply Chaine Management
<b>TIC</b>	Technologie de l'Information et de la Communication

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Évolution des ERP depuis les années 60 .....	7
Figure 2: Architecture d'un ERP .....	13
Figure 3: Système de gestion intégrée.....	14
Figure 4: Processus d'implantation d'un ERP .....	22
Figure 5: Enterprise System Experience Cycle .....	23
Figure 6: Triangle de performance (Modèle de Gilbert) .....	45
Figure 7 : Les leviers d'action comme causes de la performance des services, etc. ....	52
Figure 8: Balanced Scorecard.....	53
Figure 9: Déroulement de la méthode OVAR.....	55
Figure 10: Organigramme de la laiterie Soummam .....	64
Figure 11: Répartition des interrogés par sexe .....	68
Figure 12: Répartition des interrogés par âge .....	68
Figure 13: Répartition des interrogés par catégories professionnelles .....	69
Figure 14: Répartition des interrogés par leur expérience .....	70
Figure 15: La possession de l'ERP par l'entreprise .....	70
Figure 16: l'utilisation quotidienne de l'ERP.....	71
Figure 17: Représente la facilité de l'utilisation de l'ERP .....	72
Figure 18: ERP et qualité d'information .....	73
Figure 19: ERP et amélioration de la qualité du système d'information .....	73
Figure 20: l'ERP et la formation .....	74
Figure 21: ERP et amélioration des aspects organisationnels de la performance. ....	75
Figure 22: ERP et la prise de décision .....	76
Figure 23: l'impact positif de l'ERP sur la dimension organisationnelle de la performance (DOP) .....	77

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Difficultés rencontrées des projets ERP .....	36
Tableau 2: Répartition des interrogés par sexe .....	67
Tableau 3: Répartition des interrogés par âge .....	68
Tableau 4: Répartition des interrogés par catégories professionnelles .....	69
Tableau 5: Répartition des interrogés par leur expérience .....	69
Tableau 6: La possession de l'ERP par l'entreprise .....	70
Tableau 7: l'utilisation quotidienne de l'ERP. ....	71
Tableau 8: Représente la facilité de l'utilisation de l'ERP. ....	71
Tableau 9: ERP et qualité d'information.....	72
Tableau 10: ERP et amélioration de la qualité du système d'information. ....	73
Tableau 11: l'ERP et la formation.....	74
Tableau 12: ERP et amélioration des aspects organisationnels de la performance.....	75
Tableau 13: ERP et la prise de décision .....	76
Tableau 14: Représentation de l'impact positif de l'ERP sur la dimension organisationnelle de la performance (DOP). ....	76

## Sommaire

Introduction générale.....	1
<b>Chapitre 01 : Généralités sur les ERP</b>	
Introduction .....	5
Section 1 : Histoire et émergence d'un ERP .....	5
Section 2 : Définitions et termes relatifs à l'ERP .....	7
Section 3 : Types et Caractéristiques d'un ERP .....	14
Section 4 : Processus d'implantation de l'ERP .....	19
Section 5 : Les facteurs clés de succès et les raisons d'échecs .....	29
Conclusion.....	37
<b>Chapitre 02 : ERP et dimension organisationnelle de la performance</b>	
Introduction .....	39
Section 1 : Définition de la performance.....	39
Section 2 : Composantes de la performance .....	42
Section 3 : Dimensions de la performance .....	46
Section 4 : Evaluation de la dimension de la performance organisationnelle.....	50
Section 5 : La contribution de l'ERP sur la performance organisationnelle .....	56
Conclusion.....	59
<b>Chapitre 03 : Etude de cas : l'ERP dans la Laiterie Soummam</b>	
Introduction .....	61
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche .....	65
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	67
Conclusion.....	78
Conclusion générale .....	80
Bibliographie.....	83
Annexes	

# **Introduction Générale**

### Introduction générale

Les évolutions les plus récentes en matière de pilotage et de rationalisation des entreprises sont largement orientées vers l'innovation en matière d'outils de gestion et de technologies de l'information.

Le traitement de l'information dans une entreprise est en mutation permanente. Toutes les entreprises aussi bien nationales et internationales sont confrontées aux changements fondamentaux du marché : acquisitions, fusions, solutions collaboratives, entreprise étendue, monnaie unique européenne, etc, ce qui conduit de plus en plus à migrer leurs applications informatiques vers les ERP-Entreprise Resource Planning-, apparus au début des années quatre-vingt-dix, qui offrent des solutions transversales, fédératrices, homogènes, intégrées, efficaces et évolutives.

Traditionnellement, les ERP ont toujours été réservés aux grandes entreprises et à une poignée de très grands éditeurs. Dès lors, les PME et TPE n'y avaient pas accès ou alors devraient se contenter de plus modestes logiciels mais pas d'un ERP apte à s'adapter finement aux structures de données et de processus de gestion ou de production spécifiques à chaque entreprise.

Aujourd'hui, les grands éditeurs qui ont regroupés une offre complète sont : SAP, ORACLE Business Suite et Microsoft avec sa gamme DYNAMICS (Lequeux, 2008).

D'autres grands éditeurs, tels que SAGE offrent également des suites de gestion intégrées qui peuvent être , à juste titre, considérées comme des ERP.

Les progiciels de gestion intégrés s'imposent comme un nouveau défi pour l'amélioration des activités de l'entreprise. C'est un référentiel central de gestion de toutes les données d'une entreprise, se forme de plusieurs modules opérationnels dans une seule base de données partagée par tous *les* membres de l'organisation.

Il couvre tous les domaines de l'entreprise. Il permet de résoudre les problèmes des plus simples aux plus complexes : multi sociétés, multi -sites et multi unités. Il est capable de dialoguer avec des applications tierces.

Ce référentiel a pour objectif d'organiser et de consigner les flux financiers afin de pouvoir automatiser la gestion comptable d'une part et d'offrir des aides au pilotage des ventes et de la production, à la décision stratégique, d'autre part.

Ce qui permet surtout d'acquérir un avantage concurrentiel durable et défendable.

L'implantation d'un système ERP fait l'objet de stratégies très variables d'une entreprise à une autre, et paradoxalement, la standardisation se décline selon des formules diversifiées et complexes.

Elle représente une maîtrise des facteurs clés de succès et impose au préalable un audit minutieux. Il est considéré comme un projet à forts enjeux et ceci par sa taille, son coût et ses fortes implications structurelles.

Les ERP constituent, dès aujourd'hui, un créneau de marché majeur en informatique qu'aucun ne peut ignorer (consultant, constructeur, éditeur, etc).

En bref, lorsqu'il est bien maîtrisé, budgétisé et prévu dans le temps, l'impact de l'ERP sur la performance de l'entreprise, plus particulièrement la performance organisationnelle est redoutable.

Nous sommes intéressés aux systèmes d'information plus particulièrement au logiciel ERP et nous avons eu l'opportunité de passer un mois de stage dans laiterie SOUMMAM à Akbou.

Nous avons axé la problématique de notre recherche sur le questionnaire suivant :

« Comment contribue l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance ? »

De cette question principale découlent les sous-questions suivantes :

- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'implantation de l'ERP au sein de l'entreprise?
- Comment la dimension organisationnelle de la performance est-elle mesurée ?
- Est-ce que l'ERP a un impact positif sur la dimension organisationnelle de la performance au sein de l'entreprise ?

Sur la base de notre modèle de recherche nous formulons un ensemble d'hypothèses susceptibles de nous aider à étudier les situations de terrain.

**Hypothèse 1** : L'ERP, outil améliorant la qualité des informations, la communication et la coordination dans l'entreprise Laiterie SOUMMAM.

**Hypothèse 2** : L'ERP, outil d'aide à la prise de décision dans l'entreprise Laiterie SOUMMAM.

Pour résoudre la problématique de cette recherche, notre travail a été subdivisé en 3 chapitres:

➤ Le premier chapitre permet de traiter les généralités sur l'ERP.

Nous étudions l'émergence et l'histoire des ERP ainsi que les définitions proposées par les différents auteurs. Puis, nous traiterons les différentes caractéristiques des ERP ainsi que son processus d'implantation. Enfin, nous tenons à expliquer les facteurs clés de succès et à présenter les difficultés rencontrés lors de son implantation.

➤ Le deuxième chapitre permet d'avoir une vision générale sur la performance et de comprendre le lien entre l'ERP et la performance organisationnelle.

Nous allons présenter les différentes définitions de la performance proposées par les auteurs et on va se baser sur la dimension organisationnelle de la performance. Nous tentons d'expliquer les composantes ainsi que les différentes dimensions de cette dernière. Puis, nous étudions l'évolution de la performance organisationnelle ainsi que la contribution de l'ERP sur cette dernière.

➤ Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la laiterie SOUMMAM et on va expliquer la méthodologie de l'enquête suivie ainsi que l'interprétation des résultats obtenus.

# **Chapitre 01**

## **Généralités sur les**

### **ERP**

**Introduction**

L'ERP est un système de gestion qui fournit une solution intégrée aux organisations pour répondre à leurs besoins tout en gérant efficacement les ressources.

Dans un premier temps, nous essayons de parler sur l'émergence de l'ERP et ensuite le définir. Nous mettons en lumière dans un deuxième temps, les caractéristiques de l'ERP et son processus d'implantation. Ce qui permet de comprendre ensuite, les facteurs clés de succès et les raisons d'échecs de son implantation.

**Section 1 : Histoire et émergence d'un ERP**

Durant ces trente dernières années, l'informatique de gestion a subi des bouleversements considérables. Les avancées technologiques du traitement de l'information ont eu des conséquences capitales sur le rôle de l'outil informatique.

Une première phase d'évolution, entre 1890 et 1970, voit le développement de l'automatisation des comptabilités dans les grandes entreprises à des fins de traitement des données.

Les grandes entreprises sont alors nombreuses à mettre au point des programmes comptables qui permettent des gains de temps considérables grâce à l'utilisation de bases de données non redondantes et mises régulièrement à jour.

Le système d'information comptable (SIC) devient un système d'information fonctionnel, pivot du système d'exploitation. Parallèlement à ce développement des SIC, les fonctions de production commencent à s'informatiser avec l'arrivée des premiers logiciels de MRP (Manufacturing Resource Planning), inspirés entre autres des méthodes de production de Toyota. Les premiers logiciels ont répondu à la problématique de gestion de production sont MRP1 et MRP2, spécialisé dans la planification de la production industrielle.<sup>1</sup>

En perspective, la période 1950 - 1990 fut pour l'informatique de gestion l'ère des données. Le caractère hiérarchique et vertical de la technologie a marqué le développement de l'informatisation des entreprises. En statique, cette période a connue un «patchwork» applicatif, aussi bien au niveau du domaine de gestion, du matériel utilisé que du génie

---

<sup>1</sup> Francis Tabourin, « Organisation comptable : Système d'information ERP », université Paris-Dauphine, p 281-283.

logiciel mis en œuvre. Ces deux avancées technologiques semblent offrir l'opportunité de passer d'applications très spécifiques et indépendantes à un système réparti, mis en place à partir des données communes, qui doit exceller dans le recueil et le traitement des données transactionnelles.<sup>2</sup>

Cependant, l'entreprise se voyait avec des solutions sur mesure grâce à des logiciels indépendants les uns et les autres, sans aucun échange avec un suivi de multiples saisies des mêmes données. Ce qui a provoqué la nécessité de produire et de penser à avoir un fichier en commun (ERP). Cette opportunité, un éditeur, SAP va la saisir pleinement pour faire évoluer son application intégrée R/2 tournant sur mainframe vers une architecture client serveur R/3. Le marché du progiciel de gestion d'entreprise prend son plein essor.<sup>3</sup>

Avec le concept de l'ERP, il ne s'agit plus seulement d'automatiser les tâches difficiles et répétitives, mais de traiter l'information dans sa globalité, ainsi que l'organisation et les aspects humains des différentes activités.

L'informatisation devient alors un facteur de réorganisation de l'entreprise et de l'ensemble du processus informationnel.

L'intégration de l'ERP a engagé des développements qui se caractérisent par trois grandes notions indissociables des ERP<sup>4</sup>:

- ✓ En premier lieu, une architecture applicative ouverte et incrémentale. Ainsi, les couches de base ont été conçues de telle façon que de nouveaux modules soient d'une implantation relativement aisée ;
- ✓ En deuxième lieu, les modules sont réutilisables dans d'autres services ou établissements de l'entreprise ou les besoins sont analogues ;
- ✓ En troisième lieu, les modules des ERP sont théoriquement conçus pour un maximum d'adaptabilité à divers environnements de travail, c'est-à-dire par rapport à des méthodes de gestion différentes et des réglementations qui varient dans le temps et dans l'espace.

---

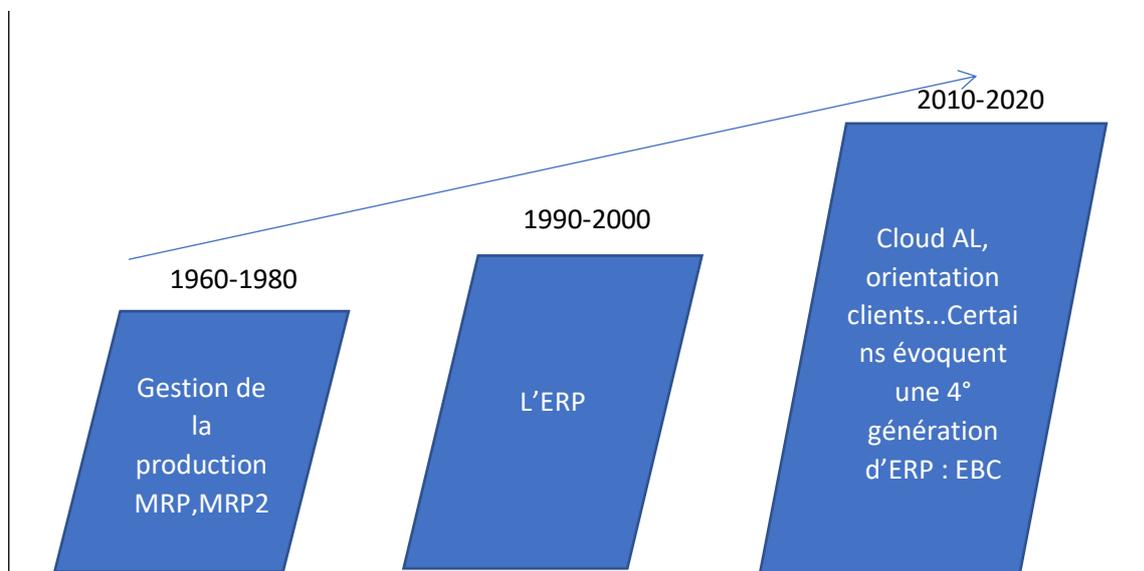
<sup>2</sup> Frédéric Fontane, « Essai de définition des ERP », Revue Française de Gestion Industrielle, vol 21, n°4, Paris, p 7.

<sup>3</sup> Frédéric Fontane, « Essai de définition ERP », Revue Française de Gestion Industrielle, vol 21, n°4, p 8.

<sup>4</sup> Lequeux J.L, « Manager avec les ERP : Architecture Orientée Services (SOA) », 3<sup>e</sup> édition d'organisation, 2008, p 40.

Le développement des ERP, qui sont par nature des objets informatiques, s'inscrit donc dans le processus d'informatisation.

*Figure 1: Évolution des ERP depuis les années 60*



**Source** : Le cabinet Gartner parle d'EBC : Entreprise business Capabilities.

## Section 2 : Définitions et termes relatifs à l'ERP

### 2.1. Définition d'une information

Selon P. Romaghni et V. Wild (1998), l'information est considérée comme «un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque»<sup>5</sup>.

En Latin le terme « Informare » signifie donner une forme, une structure, une signification.

On peut dire donc que <sup>6</sup>:

- Une information est un élément de connaissance susceptible d'être représenté à l'aide de conventions pour être traité, conservé et communiqué.
- L'information est une donnée pertinente que le système nerveux central est capable d'interpréter.
- En théorie, l'information diminue l'incertitude.
- En théorie de la décision, on considère même qu'il ne faut appeler information que ce qui est susceptible d'avoir un effet sur nos décisions.

<sup>5</sup> Romagni P, Wild V, « L'intelligence économique au service de l'entreprise », éditions les presses du Management, Paris, 1998, p 92.

<sup>6</sup> Laila Alami, Cours système d'information et base de données, département économie, 2016, p 7.

## **2.2. Définition d'un système d'information**

Selon Peaucelle (1997), un système d'information se définit par « l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y échanger »<sup>7</sup>.

Un système informatique est un ensemble de moyens informatiques et de télécommunications, matériels et logiciels, ayant pour finalité de collecter, traiter, stocker et présenter des données.

Il constitue l'infrastructure technique du système d'information de l'organisation.

## **2.3. Définition d'un ERP**

Le terme ERP est un acronyme d'origine américaine désignant « Entreprise Resource Planning ».

Dubarry et Bauvais (1999) considèrent que le terme français PGI considéré à tort, par la plupart, comme l'équivalent anglo-saxon de l'ERP n'est pas, tout à fait son synonyme car le terme PGI ressemble l'ensemble des applicatifs intégrés de gestion couvrant les fonctions horizontales ou verticales d'une entreprise. Or, les ERP ne couvrent que les fonctions horizontales<sup>8</sup>.

Dans la littérature, il existe une multitude de définitions de l'ERP selon les différentes postures de leurs auteurs et selon les angles de vue.

Davenport (1998), définit l'ERP comme : « un progiciel qui permet l'intégration de toute information qui circule dans l'entreprise : les informations concernant les finances, les RH, les chaînes d'approvisionnement et la clientèle ».<sup>9</sup>

Cette définition montre que l'ERP est un système d'information qui permet de gérer et d'intégrer toutes les informations d'une entreprise.

---

<sup>7</sup> Peaucelle J.L., « Systèmes d'informations d'information », in Encyclopédie de gestion, Economica, 2<sup>e</sup> édition, 1997, p 3213-3224.

<sup>8</sup> Dubarry P & Bauvais V, « Retours d'expérience ERP », Rétroiver from <https://www.cigref.fr>

<sup>9</sup> Davenport T.H., « Putting the entreprise into the entreprise system », Harvard Business Review, July-August 1998, vol 76, p 121-131.

Al Mashari et Zairi (2000), stipule qu'un ERP est « Une infrastructure technologique venant assister l'entreprise à intégrer l'information de tous ses départements internes avec ses fournisseurs et ses clients ». <sup>10</sup>

Ce système permet donc un meilleur partage de l'information, soutient l'efficacité de la supply-chain management et améliore la circulation de l'information.

En outre, Willis et Al (2002), définissent l'ERP comme « un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production, exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise ». <sup>11</sup>

Cette définition montre que l'ERP est un système qui permet à une entreprise de standardiser son SI et qui fournit aux employés les informations dont ils ont besoin.

Tournant et Azan (2003), donnent la définition suivante : « un ERP est un progiciel (application logicielle développée par un éditeur, concepteur unique) comprenant une couche générique pour répondre aux besoins de plusieurs clients et une couche spécifique, développé à travers de paramétrages et parfois de customisations pour répondre à l'activité, aux métiers et aux spécificités de l'organisation ». <sup>12</sup>

Cette définition montre que l'ERP comprend toutes les fonctionnalités de l'entreprise, qui permettent de répondre aux besoins d'une large clientèle.

Pour Giard (2003), les ERP sont : « des progiciels de gestion intégrés qui visent à gérer de manière efficace l'ensemble des ressources de l'entreprise. Ils proposent une architecture modulaire permettant de composer à la carte un système de mesure , en s'appuyant sur une

---

<sup>10</sup> Al Mashari, Zairi , « Supply -chain re-engineering using entreprise resource planning (ERP) systems : an analysis of a SAP R/3 implentation case. International Journal of Physical Distribution and Logis tics Management, vol 30, p 296-313.

<sup>11</sup> Al Mashri , M. Al Mudinig, «ERP : Ataxonomy of critical factors», European Journal of Operational Research, 2002, p 352-364.

<sup>12</sup> Tournant L, Azan W, « Réussir votre projet ERP», Saint-Denis, Association Française de Normalisation, 2003.

base de données relationnelle et une base de processus adaptable aux spécificités du pays (langue, réglementation) et de l'entreprise (métiers et procédures) ». <sup>13</sup>

Quand à Reix (2004), il définit l'ERP en tant qu'une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur les règles de gestion standard ». <sup>14</sup>

Ces définitions soulignent que :

Les ERP représentent un véritable standard pour le système d'information d'une organisation. Ils sont des applications intégrées, modulaires permettant le découpage en modules pour composer une solution spécifique par assemblage. Ils garantissent une intégrité et une cohérence parfaite des données, ce qui permet de mettre fin aux problèmes d'interfaçage, synchronisation et de doubles saisies.

Selon Jones (2006), « le terme ERP renvoie à l'infrastructure logicielle qui assure non seulement la cohésion interne dans l'ensemble de l'entreprise mais qui soutient aussi les processus commerciaux externes auxquels participe l'entreprise ». <sup>15</sup>

Cette définition montre que l'ERP permet à la fois de gérer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise et d'entretenir des relations pertinentes avec les fournisseurs, les clients et les concurrents.

Selon Shih YY et Huang SS (2009), « l'ERP est un système de gestion d'entreprise qui fournit une solution intégrée aux organisations pour répondre à leurs besoins en matière de traitement d'information, tout en gérant efficacement les ressources, c'est-à-dire les matières, les ressources humaines et financières ». <sup>16</sup>

Enfin, on peut définir un ERP comme un progiciel, à savoir une application logicielle développée par un éditeur, comprenant une couche générique pour répondre aux besoins de plusieurs clients et une couche spécifique censée, au travers d'un paramétrage, répondre aux

---

<sup>13</sup> Giard D.V, « Gestion de production et des flux», Economica, Paris, 2003.

<sup>14</sup> Reix R, « Système d'information et performance de l'entreprise étendue», dans Faire de recherche en SI, VIBERT et FREGE, Paris, 2004.

<sup>15</sup> Jones K, « L'ABC de la gestion intégrée : guide d'introduction pour les dirigeants, 2006.

<sup>16</sup> Shih YY, Huang SS, « The actual usage of ERP Systems : an extended technology, acceptance prospective», Journal of Research and Practice in Information Technology, 2009, pp 263-276.

spécificités d'une organisation. Son développement s'inscrit donc dans le processus d'informatisation des entreprises.<sup>17</sup>

C'est un système qui promet une seule base de données, une application unique et une interface unifiée servant l'ensemble de l'entreprise. Être sous le toit d'une seule et unique application implique une intégration étroite de toutes les fonctions, allant des ressources humaines au management de la supply-chain, passant par la comptabilité, les ventes, la production et la distribution.

Si les limites du périmètre fonctionnel peuvent varier, on considère en général qu'un ERP prend en charge les domaines suivants<sup>18</sup>:

➤ **Comptabilité :**

Il s'agit au moins de la comptabilité analytique dont le monde de représentation peut s'appuyer sur une infrastructure de business intelligence embarquée par l'ERP.

Certains ERP gèrent aussi la comptabilité générale française, mais à l'heure actuelle sa mise en œuvre intégrale nécessite encore des paramétrages assez intenses. Néanmoins, un pont comptable d'export d'écritures peut être mis en place pour utiliser une gestion comptable abordable mais éprouvée tout en conservant les outils d'analyse, de facturation, de gestion commerciale ou encore de comptabilité auxiliaire natifs à l'ERP open source.

➤ **Achats :**

Le module d'achat permet de gérer les transactions d'achat et écritures comptables associées, mais aussi les approvisionnements selon des politiques à paramétrer ou selon le calcul des besoins déterminés par la gestion de production.

➤ **Ventes :**

Écritures comptables des ventes, mais aussi : règles de pricing, devis, factures, paiements, etc.

---

<sup>17</sup> Frédéric Fontane, « Essai de définition des ERP », revue Française de Gestion Industrielle, vol 2 (4), pp 6.

<sup>18</sup> Smile (une société d'experts dans la mise en œuvre de la solution open source), « Open source solutions », France, 2011, pp 8-9.

Certains ERP, vont aussi très loin dans le CRM (Customer Relation Management). Dans certains cas, l'ERP peut intégrer une plate-forme d'e-commerce native. Mais plus généralement, l'ERP disposera de web services permettant d'interfacer des logiciels d'e-commerce standard.

### ➤ **Stocks et inventaires :**

Il s'agit essentiellement de gérer des politiques d'approvisionnement de stocks en fonction des ventes et des mouvements internes. On parle ici de SCM (Supply Chain Management).

Les bons ERP sont multi-entrepôts et comptabilisent tous les mouvements de stock, c'est-à-dire font de la gestion de stock à double entrée. La gestion des stocks permet généralement la traçabilité.

### ➤ **Gestion de production (MRP) :**

Elle signifie la gestion et planification de la production. On distingue :

La gestion de production simple (MRP1), qui ne fait que calculer les besoins en fonction des commandes pour ensuite planifier cette production dans le temps à l'optimum de la capacité de production.

La gestion de production à capacité finie (MRP2), qui est capable d'optimiser la production au maximum de sa charge selon un ensemble de contraintes paramétrables.

### ➤ **Gestion de projet :**

Un premier niveau est la simple imputation de prestation de services en comptabilité générale et analytique et permet de calculer les écarts entre quantité vendue et charge réelle.

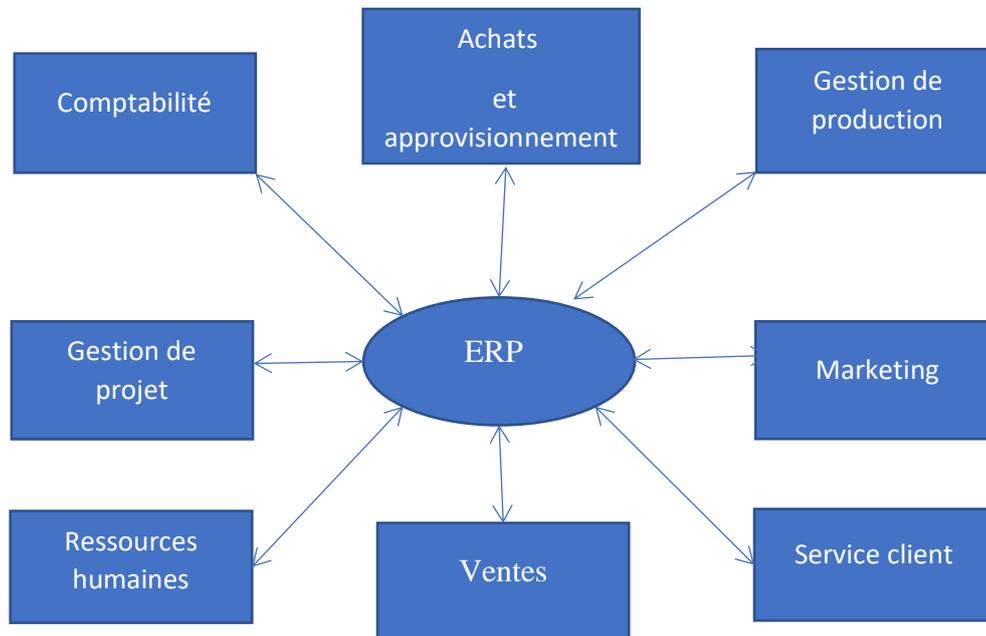
Mais certains ERP vont plus loin et s'attaquent au management de ces projets. Ils mettent alors en jeu affectation des tâches aux employés, plannings, diagrammes de GANTT.

### ➤ **Ressources humaines :**

Le périmètre du module RH peut varier de la gestion des emplois du temps, au recrutement, en passant par la gestion de la paie.

Les modules de paie sont très rares dans les ERP open source à cause du morcellement législatif d'une part et de la mise en jeu de données très confidentielles d'autre part.

*Figure 2: Architecture d'un ERP*



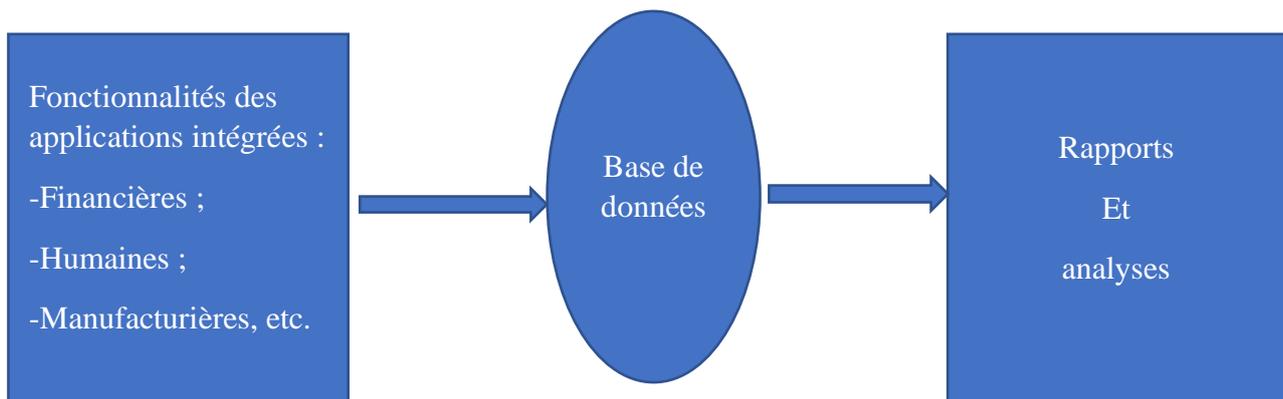
**Source :** Élaboré par nous-mêmes

Autrement dit, l'ERP représente la « colonne vertébrale » d'une entreprise pour être qualifiée de progiciel de gestion intégré, une solution ERP doit couvrir au moins deux principes fondamentaux qui sont les suivants <sup>19</sup>:

- À l'inverse d'une architecture d'applications usuelles, les données sont ici standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté liée à l'existence de données multiples de même nature assurant ainsi une cohérence de l'information.
- L'usage d'un moteur de workflow (système permettant d'automatiser un flux d'information) pas toujours visible par l'utilisateur, il permet, lorsqu'une donnée est entrée dans le SI, de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie.

<sup>19</sup> Philippe Norigeon, Cours PGI, ERP (Master CCA), université de Nice, pp 7.

Figure 3: Système de gestion intégrée



Source : Markus 2000

## Section 3 : Types et Caractéristiques d'un ERP

### 3.1. Types d'un ERP

#### 3.1.1. ERP généralistes

Ils répondent pratiquement à tous les besoins classiques des entreprises et peuvent s'adapter à n'importe quel secteur d'activité.

#### 3.1.2. ERP spécialisés

Adaptés à des secteurs d'activités ou des métiers particuliers.

#### 3.1.3. ERP propriétaires

C'est un progiciel créé par une société spécialisée dans la conception et la mise en place des logiciels et des systèmes d'informations. Il regroupe :<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Philippe Ducellier, «Le best of breed : tendance montante dans l'ERP», Panorama consulting, [www.lemagit.fr](http://www.lemagit.fr), 2020.

### ✓ **SAP :**

C'est un système d'information centralisé, qui intègre les différentes fonctions de l'entreprise. Il est le leader mondial du monde des ERP.

Il a connu rapidement un succès important auprès des grandes entreprises en proposant un progiciel multilingue et multidevise.

### ✓ **ORACLE :**

Sa force est d'avoir une gamme complète d'options cloud, avec des applications disponibles pour une grande variété de métiers et de secteurs d'activité. Ses clients bénéficient également de son infrastructure mondiale.

### ✓ **MICROSOFT NAVISION :**

C'est une solution de gestion intégrée pour les PME et les PMI. Elle est particulièrement adaptée aux sociétés qui souhaitent une implantation rapide, de nombreuses possibilités de personnalisation et une grande simplicité d'utilisation.

### ✓ **SAGE :**

Vise le marché des PME ou l'éditeur est bien implanté et les entreprises de moins de 500 employés.

Ils permettent aux entreprises de renforcer ses opérations quotidiennes afin d'optimiser son efficacité et de réduire ses coûts.

### ✓ **SSA :**

Il mène une politique de croissance par rachats successifs. C'est un outil adapté aux entreprises industrielles permettant d'optimiser le supply-chain management.

### 3.1.4. ERP OPEN SOURCE

C'est un logiciel dont le code est ouvert, ce qui en fait un outil intrinsèquement flexible et évolutif, offrant la possibilité de paramétrer des modules complémentaires en fonction des besoins métiers et des évolutions de l'entreprise.<sup>21</sup>

## 3.2. Caractéristiques d'un ERP

Dans la multitude d'outils technologiques dont disposent les entreprises, il existe une multitude de caractéristiques propres aux ERP qui permettent de les distinguer des autres applications dans cette course à la digitalisation.

**Lequeux et Al** (1999), identifie six principales caractéristiques qu'un système doit avoir pour être qualifié d'un ERP :<sup>22</sup>

- Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules interconnectés permettant d'assurer une intégration totale des processus ;
- Existence d'un référentiel commun et une base unique de données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données, ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données ;
- Uniformisation des interfaces Homme-Machine (mêmes boutons, mêmes écrans, mêmes touches de fonction et de raccourcis, etc) ;
- Existence d'outils de développement et de personnalisation de compléments applicatifs ;
- Unicité d'administration du sous-système applicatif ;
- Adaptations rapides aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales, etc).

Selon **Rowe** (1999), les caractéristiques globales de l'ERP sont regroupés dans un seul concept « intégration informationnelle », qui se décompose en plusieurs éléments :<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Fabien Paupier, ERP-open source, [www.Appvizer.fr](http://www.Appvizer.fr), 2020.

<sup>22</sup> Lequeux J-L, « manager avec les ERP : progiciels de gestion intégrés et internes », édition d'organisation, Paris, 1999, pp 33-34.

<sup>23</sup> Frantz Rowe, « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des progiciels de gestion intégrés (initialement publié en 1999), systèmes d'information et management, Nantes, vol 21, article 3, 1999, pp 5.

- Interconnexion fonctionnelle en faisant disparaître les interfaces bricolés, procure un accès immédiat et la facilité de la distribution de l'information ;
- Homogénéisation inter-fonctionnelle, à travers un référentiel unique du système d'information, l'uniformisation des interfaces Homme-Machine, l'unicité d'administration du système applicatif assure une triple cohérence interne ;
- La flexibilité organisationnelle est offerte par les fonctions de paramétrage qui assure des effets de standardisation (choix des règles de gestion, choix de format des données, etc) rendant possible le changement des règles de l'organisation ;
- La genericité des fonctionnalités destine les PGI aux entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, grâce à un ensemble d'applications fonctionnelles et une optimisation des processus concernés ;
- L'ouverture évolutive trouve son origine dans la portabilité et la modularité.

La portabilité des ERP est large, tant au niveau des systèmes d'exploitation, que des réseaux. De plus les PGI sont conçus et commercialisés de manière modulaire. Ils rendent les ERP interopérables avec toutes sortes de logiciels et progiciels.

Le système d'information de gestion deviendrait enfin cohérent ; il donnerait au décideur une meilleure lisibilité des flux d'activités et une capacité beaucoup plus précise de simulation.

**Klaus et al**, (2000)<sup>24</sup>, résumant 15 critères de caractéristiques d'un ERP qui sont comme suit <sup>25</sup>:

- **Un progiciel standard** : l'ERP est une solution destinée à un marché anonyme qui vise à couvrir un maximum de besoins et de fonctionnalités ; ce n'est que lors du processus d'intégration que la personnalisation et l'adaptation aux spécificités de l'entreprise commence.
- **Un riche potentiel de personnalisation et de configuration** : l'ERP se distingue par son adaptation au contexte de l'entreprise et par le fait qu'il dispose d'un ensemble d'outils

---

<sup>24</sup> Klaus H, Rasemann M & Gable G, « What is ERP? », Information Systems Success, 2(2), 2000, pp 141-162.

<sup>25</sup> Taqi A, Moustakim O & Bouyzem M, « Les avantages et les bénéfices des progiciels de gestion intégrée à l'ère de la transformation digitale : Enquête auprès des entreprises au Maroc », Revues d'Etudes en Management et Finance d'Organisation (REMFO), n°13, 2021, pp 4-6.

permettant l'accompagnement des équipes dans le processus d'adaptation et la standardisation du processus.

- **Un logiciel d'application** : l'ERP est une solution orientée métier, il se distingue des autres types de logiciels comme les systèmes de gestion et de base de données (SGBD) .
- **Une base de données unique** : l'ERP a une base conçue de manière à stocker les données avec une redondance contrôlée, ce qui permet d'avoir des données fiables, centralisées et mises à jour en temps réel.
- **Des solutions métier** : l'ERP prend en charge les processus métier et les processus supports de gestion.
- **Une large couverture fonctionnelle** : l'ERP prend en charge toutes les fonctions de l'entreprise tels que : la gestion financière comptable, la gestion des stocks, la gestion budgétaire, la gestion de la relation client (CRM), etc.
- **Une vision orientée processus** : l'ERP permet l'intégration des fonctionnalités de l'entreprise suivant ses processus réels, ce qui permet une continuité des flux d'informations et une traçabilité.
- **Intégration de modèles de référence** : les fonctionnalités des ERP nécessitent une documentation logicielle ce qui permet l'accès rapide à la fonctionnalité. Cela procure une large autonomie aux utilisateurs et diminue la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'intégrateur.
- **Couverture de différents secteurs d'activité** : ce système couvre des besoins plus larges que la gestion de production, gestion des achats et des ventes et gestion financière permettant d'intégrer par exemple la gestion des étudiants pour le secteur d'enseignement, la gestion du secteur public, etc.
- **Multi-législation** : L'ERP est un système conçu pour répondre à la réglementation des entreprises. Ils peuvent faire face aux contraintes légales de chaque pays ( taxes, gestion des devises, etc).

- **Prise en charge des processus métier récurrents** : l'ERP se caractérise par une fréquence d'utilisation très élevée car le système est conçu pour couvrir des processus standards et récurrents.
- **Une interface utilisateur graphique** : l'ergonomie permet aux utilisateurs de disposer de mêmes écrans, même disposition des champs, même charte graphique quel que ce soit le module ou il accède.
- **Architecture client-serveur** : les ERP sont développés suivant des modèles d'architecture trois tiers ce qui implique la communication entre trois couches à savoir la base de données, la couche applicative et le client.
- **Installation avec la majorité des systèmes d'exploitation** : les ERP sont compatibles avec les systèmes d'exploitation.
- **Console d'administration intégrée** : les ERP disposent d'une plateforme d'administration qui permettra à l'entreprise de gérer les habilitations et les droits d'accès des utilisateurs et le pilotage du système et ses performances.

### Section 4 : Processus d'implantation de l'ERP

Une implantation ERP est un projet qui doit être planifié et géré comme tout autre projet. L'équipe de projet doit être solide, dédiée et pluridisciplinaire, avec un bon leadership pour organiser et gérer chaque phase du cycle de vie d'implantation.

De plus, il est important d'avoir un « porte-étendard » de la haute direction qui comprendre de quelle façon le nouveau système ERP permettra à l'entreprise de s'accroître et s'améliorer. Ce dernier devra partager cette vision avec le reste de l'entreprise et inspirer l'ensemble des intervenants afin que l'importance de ce projet doit comprise par tous les niveaux de l'organisation.

## **4.1. Types d'implantation d'un ERP**

Selon **Parr et Shanks** (2000), il existe trois types d'implantation d'un ERP, qui sont comme suit :<sup>26</sup>

### **4.1.1. Implantation globale (compréhensive)**

Elle se caractérise par le fait qu'elle est longue et coûteuse. Elle est adaptée par des organisations multinationales comportant plusieurs sites répartis dans plusieurs pays.

### **4.1.2. Implantation vanille (vanilla)**

Une grande majorité des entreprises limitent les risques technologiques et les coûts d'implantation d'un ERP en optant pour une implantation dite (vanille), selon laquelle aucune modification à la logique et aux programmes du progiciel ne sera apportée. Plutôt que de faire en sorte que l'ERP s'adapte à elle, l'entreprise choisit ici de s'adapter à lui. Dans le cas où une fonctionnalité est absente, on peut dans un premier temps évaluer si le logiciel offre une voie de contournement qui est acceptable.

Sinon, on effectue les changements organisationnels requis pour adapter les façons de faire offertes par le logiciel (l'implantation vanille semble la moins coûteuse).

### **4.1.3. Implantation mi-chemin (middle road)**

Dans ce type, l'implantation de l'ERP est à mi-chemin des deux types précédents. Pour ce faire, il peut y avoir un site principal ou plusieurs sites à l'image de l'implantation globale. Elle implique une reconfiguration et une formation moins longue que l'implantation Vanilla.

## **4.2. Phases d'implantation d'un ERP**

L'implantation ERP est un projet mobilisateur pour toute organisation de la PME à la grande entreprise. Bien que l'ampleur d'une telle aventure peut varier sensiblement en fonction de la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et ses localisations géographiques, elle se révèle marquante pour toutes les entreprises qui y passent. On trouve dans la

---

<sup>26</sup> Parr A.N et Shanks G, « Taxonomy of ERP implantation approaches ». The 33rd annual Hawaii International conference on system sciences, Maui , USA,2000, pp 180.

littérature les modèles suivants entre autres : le modèle de Ross (1998), le modèle de Markus et Tanis (2000) et le modèle de Rongé (2000).

#### **4.2.1. Le modèle de Ross 1998**

Ross (1998)<sup>27</sup> propose un modèle de cinq phases qui sont comme suit <sup>28</sup>:

- **Phase de design :**

Cette première phase tourne autour de la sélection du progiciel à adopter, la délimitation du périmètre du projet et de sa portée et la détermination de l'architecture du système.

- **Phase d'implantation :**

Cette phase comprend la configuration, le paramétrage et l'implantation du progiciel. Elle peut être perturbatrice pour les organisations et peut causer la diminution de la performance de l'entreprise.

- **Phase de stabilisation :**

Après l'aboutissement de la phase d'implantation initiale et l'apparition des problèmes des utilisateurs, il y a eu lieu de stabiliser l'ERP. Cette étape est la plus complexe dans le processus d'implantation, elle peut durer plusieurs mois ou encore des années.

- **Phase d'amélioration continue :**

Cette phase favorise des améliorations à l'aide des feed-back des utilisateurs.

- **Phase de transformation :**

Cette phase permet de mieux relier l'ERP aux processus métier pour réaliser les objectifs tracés.

---

<sup>27</sup> Ross J.W, « The ERP revolution : surviving versus thriving», Working Paper, centre for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1998.

<sup>28</sup> El Madrouchi K & Lkhoyaali B, « Revue de littérature des facteurs clés de succès de l'implantation d'un ERP : cas de la Jordanie, la Chine et la Belgique», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, vol 4 : n°3, pp 551-552.

Figure 4: Processus d'implantation d'un ERP



Source : The ERP revolution : surviving versus thriving, Ross (1998).

#### 4.2.2. Le modèle de Markus et Tanis 2000

Il se caractérise par quatre étapes qui sont comme suit <sup>29</sup>:

- **La formulation du problème (Chartering)**

C'est la phase la plus importante du projet ERP. C'est à ce moment qu'il faut formuler les besoins de l'entreprise en prenant le cahier de charges comme référence afin de choisir la solution adaptée.

- **L'ingénierie (Project)**

Elle se compose de 3 étapes qui sont comme suit :

- ✓ La redéfinition des processus de l'entreprise lorsqu'on décide à s'adapter aux bonnes pratiques de gestion intégrées dans l'ERP, on procède à une redéfinition des processus en se basant sur le Business Process Reengineering ;
- ✓ La paramétrage et l'intégration de l'ERP ;
- ✓ La formation des utilisateurs qui une étape essentielle pour que l'ERP soit bien intégré en interne et correctement utilisé.

- **Le déploiement (Shakedown)**

---

<sup>29</sup> Markus M & Tanis L, « The enterprise systems experience-from adoption to success», Framing the domains of it research : Glimpsing the future through the past, 2000, pp 173-207.

C'est le moment le plus sensible en termes de risque. Il mobilise toute l'entreprise et particulièrement l'équipe projet auprès des utilisateurs finaux.

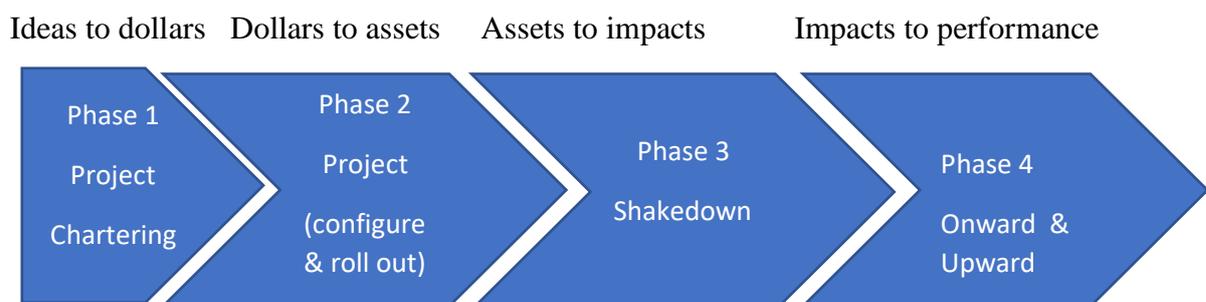
Elle consiste à mettre en production le système ERP en déployant les différents modules de l'ERP en question.

- **Les usages et effets (Onward & Upward)**

Elle se caractérise par des cycles de maintenance, d'amélioration et d'optimisation de fonctionnement du système ERP.

L'équipe ERP devra centraliser les feed-back des utilisateurs afin de régler d'éventuelles erreurs et de tester les éléments personnalisés.

*Figure 5: Enterprise System Experience Cycle*



**Source :** The enterprise systems experience-from adoption to success, Markus et Tanis (2000).

#### 4.2.3. Le modèle de Rongé 2000

Il se caractérise par cinq étapes essentielles, qui sont comme suit <sup>30</sup>:

- **Le choix d'une solution ERP :**

Dans cette phase initiale, la firme précise les besoins à combler par ses systèmes d'information et analyse les solutions offertes selon les critères d'adéquation pertinents. Elle englobe les objectifs de l'organisation, la perception du lien entre ERP et réingénierie des processus, minimisation du coût réel d'implantation de l'ERP, etc.

<sup>30</sup> Yves de Rongé, « L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation », Finéco, vol 10, 2000, pp 53-56.

- **L'analyse des processus de gestion :**

Lorsqu'une solution ERP a été retenue, la phase importante qui suit comporte une analyse à double volet des processus de gestion ; une analyse visant à comprendre pleinement le fonctionnement des processus organisationnels et à identifier ses problèmes en termes de temps perdu, de duplication des tâches, d'inefficiences, etc.

- **La réingénierie des processus :**

La phase de réingénierie est probablement la plus critique dans l'implantation d'un ERP car elle conditionne fortement les bénéfices à en tirer. Lors d'une telle implantation, l'organisation se trouve, en matière de réingénierie d'une continuité entre les deux positions suivantes : les processus de gestion, ayant bénéficié d'une analyse complète, ont été reconfiguré optimalement avant d'entamer l'implantation du ERP et le personnel de l'organisation n'a aucune compréhension de la vision processus qui sous-tend l'ERP.

- **La particularisation des modules :**

La plupart des ERP offrent des solutions concurrentes pour organiser les processus de gestion. Elles correspondent à des pratiques reconnues dans l'industrie.

Or, il est crucial que, pour chaque processus à informatiser ; l'on sache bien choisir entre les solutions contenues dans l'ERP et que l'on puisse particulariser les modules en fonction des besoins spécifiques. Il faut préciser que cette particularisation est très coûteuse.

Dans la pratique, trois solutions semblent émerger : pour chaque processus de gestion, retenir une solution préexistante dans le progiciel retenu, distinguer entre les processus avec une solution standard de l'ERP.

Les solutions proposées deviennent au fil de l'implantation, des solutions fort remaniées. Il ne va pas de soi alors que les organisations avec l'ERP parviennent à une harmonisation de leurs systèmes d'information. Dans une perspective contingente, c'est la stratégie et la

structure de l'organisation qui détermineraient l'étendue de l'application de l'ERP et son degré de particularisation.

- **Mise en place :**

La phase de mise en place de l'ERP poserait de graves difficultés de transition, formation et de communication.

Or, cette vision est horizontale et transversale aux divisions fonctionnelles et celles-ci n'ont pas l'habitude de communiquer entre elles.

### **4.3. Coûts d'implantation de l'ERP**

Le coût de l'ERP dépend du fournisseur du logiciel, des modules sélectionnés et de la méthode de déploiement. D'une manière générale, l'ERP basé sur le cloud induit des coûts inférieurs à ceux de l'ERP sur site car il n'y a pas de matériel à acheter, ni de coûteux experts informatiques à embaucher.

On cite ci-dessus les coûts liés à la mise en place d'un nouvel ERP :

#### **4.3.1. Les coûts réels**

Le budget nécessaire à l'implantation d'un ERP dépend du nombre futur d'utilisateurs du PGI et du nombre de modules que l'entreprise souhaite implanter.<sup>31</sup>

- **Les coûts externes :**

On distingue :

-Le coût des infrastructures et du matériel : l'entreprise doit racheter des machines supplémentaires dans le cas où il y aurait plus d'utilisateurs.

-Le coût des licences du progiciel : le budget ERP va en partie dépendre de la typologie du logiciel. C'est-à-dire entre l'acquisition des licences, l'ERP on-promise ou une utilisation en ligne, l'ERP en mode Saas, un coût concret facilement mesurable.

---

<sup>31</sup> Phillipe Norigeon, cours PGI, ERP (Master CCA), université de Nice, pp 65.

Un ERP on-promise demande un investissement de départ plus conséquent avec l'achat de licences et du matériel adéquat. Les mises à jour peuvent aussi rajouter des coûts sans oublier qu'il est préférable de disposer de bonnes ressources informatiques internes.

Tandis que l'ERP Saas repose sur le principe du cloud. Son coût est lié à un abonnement mensuel souvent moins cher qu'une licence.

-Le coût des RH extérieurs : il s'agit du nombre des consultants ERP (fonctionnels et techniques) qui sont indispensables au processus d'implantation d'un ERP.

-Les coûts de maintenance : la maintenance d'un logiciel ERP est indispensable. Elle garantit une continuité de services et l'excellence d'un système que l'entreprise garde en moyenne 10ans. Elle fait donc logiquement partie des coûts récurrents.

La maintenance comprend notamment les mises à jour mineurs et majeurs concernant les évolutions technologiques ou réglementaires.

- **Les coûts internes :**

On distingue :

-Les frais des RH : ce sont les employés en internes qui devront se consacrer au projet, à temps partiel ou à temps plein selon l'organisation du projet.

-Les coûts de ralentissement de l'activité .

-Les coûts de gestion du changement : la prise en compte du changement à posteriori est un coût et à priori est un investissement.

### **4.3.2. Les coûts cachés**

Ils sont inversement proportionnels à la qualité de la préparation, du déroulement de projet et de la conduite du changement organisationnel (retards, dysfonctionnements, amplitude de « la vallée du désespoir »).

Ils sont inhérents à tout projet. Donc, l'enjeu d'un bon budget ERP réside dans l'analyse et l'identification de ces coûts cachés.<sup>32</sup>

### **4.3.3. Le coût total de possession**

Il correspond au coût d'achat d'un actif plus ses coûts d'exploitation pendant la durée de sa vie utile.<sup>33</sup>

Il s'agit de tenir compte du coût total que l'entreprise devra assumer pour exploiter un actif et non seulement du coût initial d'acquisition.

Les coûts d'exploitation comprennent l'entretien, l'installation et la mise en place, le temps d'arrêt durant l'installation et la formation nécessaire pour utiliser l'actif.

Afin d'éviter toute erreur et d'exploiter au mieux la solution ERP tout en réduisant son coût, il faut commencer par la rédaction d'un cahier des charges qui permet de définir les attentes de l'entreprise par rapport aux fonctionnalités de l'ERP tout en se focalisant uniquement sur celles qui serviront le plus.

Les prix varient grandement d'une entreprise à une autre et il est plutôt difficile de donner un barème. Sachez qu'un bon conseiller ERP saura créer un système dont toutes les fonctions, personnalisations et options qui permettent à l'entreprise de rentabiliser son investissement soit en termes de productivité ou en diminution du coût de production.

## **4.4. Méthodes d'implantation d'un ERP**

Une fois que le bon progiciel a été choisi auprès d'un fournisseur qui peut en assurer la pérennité, il faut décider comment cette solution sera mise en place. Il y a eu effet bien des manières d'implanter les ERP, et davantage de mauvaises que de bonnes.

On distingue <sup>34</sup>:

### **4.4.1. Méthode Big Bang**

---

<sup>32</sup> Philippe Norigeon, cours PGI, ERP (Maser CCA), université de Nice , pp 65.

<sup>33</sup> Pierre-Alain Millet, cours système d'information à base de progiciel standard, Lyon, 2018, pp 57.

<sup>34</sup> Zoubeidi M, « Une approche sémantique pour l'interopérabilité des ERP », thèse doctorale , université Mohamed Khider, Biskra, 2018, pp 21-22.

C'est une méthode dans laquelle toutes les données et les métiers de l'entreprise sont basculés dans le nouveau système à une date donnée, pour tous les utilisateurs.

Le principe du déploiement sous la forme Big Bang va permettre une période d'instabilité réduite, une conduite du changement maîtrisée et un déploiement qui se fera sur une période très réduite, voire quasi nulle.

C'est la méthode la plus rapide et la plus risquée. Elle favorise la transversalité et la réactivité parce qu'elle évite, de par sa rapidité, le retour aux anciennes méthodes de travail<sup>35</sup>.

Cette méthode se caractérise par :

- Périmètre métier complet englobant toutes les fonctionnalités de l'entreprise ;
- Engagement financier majeur car c'est un périmètre large ;
- Projets longs entre 12 à 36 mois ;
- Retour sur investissement long après déploiement du projet et utilisation en production ;
- Peu de retour d'expérience des utilisateurs avant que les efforts financiers soient faits ;
- Modifications en bloc des processus influençant les niveaux financiers et humains.

### **4.4.2. Méthode de mise en place par module**

Elle est généralement destinée aux petites entreprises, elle consiste en l'introduction dans une unité fonctionnelle bien détaillée de l'ensemble des modules constitutifs de l'ERP, un par un, commençant par le principal module.

Elle ne demande pas beaucoup de corrections mais elle nécessite de multiples interfaces avec des logiciels en cours.

### **4.4.3. Méthode franchise**

---

<sup>35</sup> Rolande Marciniak & Frantz Rowe, chapitre 3 progiciel de gestion intégré et réactivité stratégique : un atout pour les PME, IDC, Forrester, pp 374.

Elle s'adresse aux grandes entreprises constituées de plusieurs établissements. Elle consiste en le choix d'un seul établissement pour installer l'ERP, puis en s'assurant de la stabilité du système, l'entreprise passera à un autre établissement ainsi de suite jusqu'à que tous les établissements de l'entreprise seront liés.

Elle ne demande pas de corrections à faire mais elle est la plus longue donc elle demande plus de temps par rapport aux autres méthodes.

En conclusion, il est effectivement de la responsabilité du chef de projet d'apprécier le contexte de chaque projet et de définir en conséquence la stratégie la plus adaptée. Un subtil équilibre entre sécurité et performance.

## **Section 5 : Les facteurs clés de succès et les raisons d'échecs**

### **5.1. Les facteurs clés de succès**

Selon Hofer et Shendel (1978), «les facteurs clés de succès sont des variables à partir desquelles le management peut influencer de façon significative l'équilibre des positions concurrentielles des firmes sur les industries».

Il s'agit des conditions requises exogènes, c'est-à-dire évaluées coté marché ou clients pour être compétitif.

Ils sont nombreux peut importe le secteur, en effet, ils sont spécifiques et très importants à la mise en place de l'ERP. On distingue :

#### **5.1.1. La sélection de l'ERP**

Le progiciel doit être choisi par l'entreprise suite à une étude détaillée des besoins de l'entreprise ainsi que les solutions offertes sur le marché selon des critères d'adéquation pertinents.

Suivant les conclusions de Miranda (2016)<sup>36</sup>, Nandi et Vakkayil (2018)<sup>37</sup>, l'adoption de l'ERP impose l'implication de la relations structure-stratégie et incite les managers à :

---

<sup>36</sup> Miranda M & Farias A, « Technology adoption in diffusion of innovations perspective : Introduction of an ERP system in a non-profit organization », 13(1),2016, pp 103-123.

- ✓ Développer et mettre en place une stratégie pour évaluer et identifier les problèmes liés à l'adoption de l'ERP ;
- ✓ Former une comité d'évaluation pour examiner l'état de préparation de l'organisation ;
- ✓ Élaborer un plan d'actions pour saisir les opportunités et les contraintes liées à l'adoption de l'ERP;
- ✓ Évaluer l'adéquation entre l'ERP et l'organisation ;
- ✓ Évaluer l'état de préparation générale en acquérant des connaissances sur les modes d'adoption des ERP dans d'autres organisations.

### **5.1.2. Gestion de projet**

La gestion de projet a été citée comme un facteur clé majeur d'un ERP par (Azan et Miloud, 2013).

Elle couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet ou à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, d'harmoniser les diverses tâches exécutées, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris (AFNOR).

Pour réussir un projet ERP, il doit y avoir un plan d'implantation claire, des moyens alloués, un fort sens de leadership, la confiance entre les parties et une forte résistance aux changements.

### **5.1.3. L'implication**

Pour bien conduire le changement occasionné par l'implantation d'un ERP, il est essentiel que ce projet devienne le projet de toute entreprise : du top management jusqu'aux opérationnels (Tomas, 1999).

#### **5.1.3.1. L'implication de la direction générale**

L'ERP touche de près à l'organisation, aux structures et aux processus, il est donc essentiel que le top management soit moteur tout au long du projet et que la ligne directrice soit

---

<sup>37</sup> Nandi M & Vakkayil J, « Absorptive capacity and ERP assimilation : the influence of company », Business process management journal, 24(3), pp 695-715.

directement tracée par les dirigeants, la motivation et l'appropriation de l'ERP sont à la hauteur de l'implication des utilisateurs.

Il est donc nécessaire que les managers poussent leurs équipes à :<sup>38</sup>

- ✓ Prendre des initiatives pour sensibiliser le personnel à se familiariser avec les contraintes fonctionnelles de l'ERP ;
- ✓ Prendre des initiatives pour former les chefs des départements à la gestion intégrée des ressources ;
- ✓ Évaluer le niveau d'engagement du personnel dans l'organisation pendant la réalisation du cahier des charges d'ERP.

### **5.1.3.2. L'implication des utilisateurs**

Ajoutée à l'engagement de la direction générale et des cadres intermédiaires, l'implantation d'un ERP ne peut être conduite que par l'implication de la communauté des utilisateurs opérationnels ainsi qu'un chef de projet utilisateur à plein temps, représentant l'ensemble de cette communauté.<sup>39</sup>

### **5.1.4. La communication**

Certes, la qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Là où la communication et l'ambiance étaient bonnes, les nouvelles technologies étaient généralement accueillies avec enthousiasme, alors que dans les groupes où les membres se sentaient contraints de se conformer aux nouvelles règles du jeu, les réactions étaient nettement moins favorables. En fait, la communication est essentielle non seulement pour créer une compréhension et une approbation de l'implantation mais aussi pour gagner l'accord des utilisateurs. Cette communication devrait commencer tôt, être consistante et continue (Kaemmergarrd & Moller,2000)

---

<sup>38</sup> Amzil A & Lazaar, « Proposition d'un cadre pour la gestion des facteurs clés de succès dans les projets d'innovation chez les PME : cas des ERP », International Journal of Accounting, finance, Auditing, management and economica, vol 2, 2021.

<sup>39</sup> Chaabouni A, « implantation d'un ERP : antécédents et conséquences », XVème Conférence internationale de management stratégique, Annecy, 2006, pp 9.

Tomas (1999), affirme de son côté, qu'une «bonne communication est vitale pour le succès du projet. Il ne s'agit pas de tout dire à tout moment et à tout le monde. Sans pour autant établir un plan de communication en bonne et due forme qui risquerait d'être perçue comme trop formel et qui serait souvent déphasé par rapport aux attentes et aux réalités, il est important de procéder à des communications régulières, directes et différentes populations : management, équipes opérationnelles, utilisateurs finaux, équipes de mise en œuvre, etc.

Au-delà d'une bonne communication lors d'un projet de mise en place d'un système ERP, il est inéluctable d'assurer une formation aux utilisateurs.

Selon Nicolas(2002)<sup>40</sup> et Te'eni (2005)<sup>41</sup>, l'élaboration d'une stratégie de communication est liée à quatre modes d'attitudes dans la gestion :

- L'attitude apathique : Ou il y a une absence de prise en compte des émotions ou des points de vue des utilisateurs finaux du système.
- L'attitude antipathique : c'est-à-dire que les dirigeants cherchent à corriger et rectifier les émotions ou les points de vue des utilisateurs.
- L'attitude sympathique : c'est-à-dire les dirigeants montrent un excès d'approbation et de proximité avec les émotions ou les points de vue des utilisateurs finaux.
- L'attitude empathique : elle tient compte des émotions exprimés ou des points de vue des utilisateurs du système sans les approuver.

### **5.1.5. La formation**

Selon Bingi, Sharma et Godla (1999), la formation se définit comme «un processus contenu qui nécessite des mises à jour continues».<sup>42</sup>

La formation est considérée comme un facteur important pour faciliter le changement de l'organisation de l'introduction des nouvelles technologies (Mckerise & Walton, 1995). Cette formation vise, principalement, à préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs

---

<sup>40</sup> Nicolas P.M, « Communication et Gestion de Crise et de Rumeurs : le cas de deux fermetures d'entreprise », mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'université Laval pour l'obtention du grade de Maître , 2002, p 159.

<sup>41</sup> Te'eni D, Review a Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing, vol 25(2), 2001, p 251-312.

<sup>42</sup> Bingi P, Sharma M et Godla J, « Critical issues affecting an ERP implementation », Information Systems Management, 1999, pp 7-14.

nouvelles tâches dans le but de réussir le changement organisationnel. Elle ne vise pas, seulement, l'utilisation de nouveaux systèmes mais aussi la compréhension des nouveaux processus ainsi que leur intégration dans le système. D'où, la formation est un processus continu et sa mise à jour constitue un défi (Binigi, Sharma et Godla, 1999).

La formation et l'appropriation des utilisateurs sont des aspects importants de la mise en œuvre de l'ERP, donc les gestionnaires devraient<sup>43</sup> :

- ✓ Répartir les coûts en fonction des besoins de formation et d'éducation ;
- ✓ Mettre en place une politique de formation basée sur les conseils des spécialistes fonctionnels ;
- ✓ Mettre l'accent sur le transfert des connaissances du formateur aux utilisateurs ;
- ✓ Concevoir des programmes de formation tenant compte de la différence de perception entre les utilisateurs et les gestionnaires ;
- ✓ Évaluer et décider du calendrier de la formation.

#### **5.1.6. Business Process Reengineering (BPR)**

Lequeux (1999) affirme que : « loin de mener un projet purement informatique, l'adoption d'un ERP doit être l'occasion de reconsidérer les mécanismes et d'améliorer les flux participant au fonctionnement de l'entreprise, quitte à envisager à une réingénierie des processus d'affaires ou BPR, Business Process Reengineering».

Pour réussir la mise en œuvre d'un ERP, il est indispensable que l'entreprise ait cette capacité de supporter la reconfiguration des processus métiers en évitant des visions métiers conflictuelles entre les différents acteurs de projet (consultants, dirigeants, etc).

#### **5.1.7. Anticipation des besoins de modification**

Il s'agit de l'anticipation des besoins de modifications destinées à soutenir l'évolution des fonctions de l'entreprise suite au démarrage de l'ERP. Une meilleure anticipation de ces besoins de modification doit passer par une bonne coordination entre les acteurs (réunions,

---

<sup>43</sup> Amzil A, Lazaar S, «Proposition d'un cadre pour la gestion des facteurs clés de succès dans les projets d'innovation organisationnelle chez les PME : Cas des ERP», international journal of accounting, finance, auditing, management and economics, vol 2, pp 416.

plan d'action, etc) afin de pouvoir décrire en détail et de façon minutieuse les besoins attendus via un cahier de charges.

### **5.1.8. Satisfaction des utilisateurs**

Melone (1990) affirmait qu'il n'y a pas un consensus sur une définition conceptuelle du construit de la satisfaction des utilisateurs. En effet, la satisfaction des utilisateurs a été associée à plusieurs termes tels que : «besoin senti», «acceptation du système», «utilité perçue», «appréciation du MIS», «sentiments»<sup>44</sup>.

## **5.2. Les raisons d'échecs**

En entreprise, l'échec de l'ERP se produit essentiellement si un ou plusieurs des objectifs fixés lors du choix de mettre en œuvre l'ERP ne sont pas atteints.

### **5.2.1. Formes d'échecs**

On se basant sur les travaux (Lyytinen K & Hirschheim R)<sup>45</sup>, (Besson P, 1999)<sup>46</sup>, (Avison, Wilson & Hunt, 2003)<sup>47</sup>, on distingue 5 catégories :

➤ Échec de correspondance (correspondance failure)

Ce type d'échec correspond à l'aptitude d'un SI à remplir des fonctionnalités définies avant la mise en œuvre du projet.

Autrement dit, c'est le degré de recouvrement entre le cahier de charges et la solution.

➤ Échec de démarche projet (projet failure)

Cette catégorie d'échec renvoie à l'aptitude du projet à fournir une solution et le respect du budget et moyens alloués.

Elle se caractérise par un ensemble de dérapages et dépassements soit en coût soit en délai, ainsi que les problèmes fonctionnels du projet.

---

<sup>45</sup> Lyytinen K & Hirschheim R, «Information systems failures : a survey and classification of the empirical literature», Oxford Surveys in Information Tecgnology, vol 4, pp 257-309.

<sup>46</sup> Besson P, « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », Système d'Information et Management, vol 10 (3), pp 25.

<sup>47</sup> Avison D, Wilson D & Hunt S, « An it failure and a company failure : A case study in telecommunications », in 8<sup>th</sup> Congress of Association for Information Management, 2003.

➤ Échec d'interaction (interaction failure)

Ce type d'échec regroupe les solutions rectifiant les problèmes liés aux cahiers de charge ou entraînant des difficultés d'usage.

➤ Échec par rapport aux attentes (expectation failure)

Cette catégorie correspond à l'incapacité de la solution à répondre aux attentes de ses différents destinataires. L'entreprise doit donc consolider son organisation et particulariser son logiciel avec des développements spécifiques.

➤ Échec par rapport à l'éthique (ethos failure)

Cette catégorie se caractérise par l'incompatibilité entre l'activité de l'entreprise avec la logique sous-jacente de l'ERP.

### **5.2.2. Facteurs critiques**

Selon Frantz Rowe (2016), la vulnérabilité de mise en œuvre d'un PGI est importante. Un tel projet cumule en fait tous les facteurs de risques tels que <sup>48</sup>:

- La taille du projet a une grande incidence sur la définition des besoins et la charge de coordination. L'importance d'un projet est liée à plusieurs variables : l'étendue du domaine, la division du travail, le nombre d'équipes, de sous-projets, de sites, de personnes, etc.
- La difficulté technique provient des innovations technologiques abordées, des contraintes de gestion et de performance organisationnelle imposées.
- L'intégration du projet dans le système de gestion de l'entreprise implique des actions de formation, accompagnement. Ces actions, non techniques mais fondamentales, augmentent la complexité du projet en fonction du niveau d'intégration recherché. De plus l'identification difficile des impacts liés au choix du produit accroît le risque d'une forte intégration.

---

<sup>48</sup> Frantz Rowe, « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des progiciels de gestion intégrés (initialement publié en 1999), systèmes d'information et management, Nantes, vol 21, article 3, 1999, pp 6.

- Le périmètre du projet concerne l'étendue et la profondeur des secteurs et des domaines touchés par la nouvelle conception organisationnelle ; les risques proviennent à ce niveau de l'inadéquation des interactions nécessaires, trop faibles (absence de participation) ou au contraire trop fortes (escalade des conflits sous-jacentes ou explicites).
- Plus le changement visé sera innovant, plus on risque l'instabilité, à travers notamment les processus politiques, et par voie de conséquence le rejet du projet.
- La composition de l'équipe varie tout au long de la vie d'un projet : consultants spécialistes du produit, d'un domaine fonctionnel, facilitateurs, spécialistes du BPR, développeurs formés au paramétrage, testeurs, formateurs, déployeurs, etc. Cette variation gourmande en mécanismes de coordination est un facteur de risque non négligeable, surtout dans un contexte français peu habitué culturellement à la gestion de l'intermittence dans les projets.

Les trois derniers facteurs sont considérés comme les plus critiques pour la réussite d'un projet PGI.

**Tableau 1: Difficultés rencontrées des projets ERP**

Niveau	Raisons d'échecs
Organisationnel	Organisation pas préparée et pas en adéquation avec l'ERP
	Manque de clarté du cahier des charges et des besoins exprimés
	Réorganisation des processus inadéquats
Humain	Manque d'implication dans le projet de la direction
	Problèmes de communication
	Équipe de projet pas adaptée
	Formation insuffisante
	Gestion du changement sous-estimés
Technique	Mauvaise intégration des données
	Personnalisation des interfaces insuffisantes
	Problème de conception ou de modification des procédures

Source : (Botto-Genoulaz et al, 2001)

**Conclusion**

Implémenter des ERP qui soient ouverts, au sens informatique du terme, et qui intègrent la possibilité d'évolution dans le cadre de l'utilisation extensive des services Web implique de posséder une démarche préalable modératrice.

Le processus de mise en œuvre d'un ERP est complexe dans le sens où il nécessite des compétences techniques et organisationnelles, car, non seulement, il faut procéder à la configuration de l'ERP, mais il faut également intégrer les processus d'affaires de l'entreprise suivies d'une garantie d'intégration de ce système avec les systèmes existants tout en gérant les difficultés et les raisons d'échecs.

Nous allons aborder dans le deuxième chapitre la performance, tout en expliquant ses composantes, ses dimensions, son évaluation pour pouvoir comprendre la contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance.

**Chapitre 02**  
**ERP et dimension**  
**organisationnelle de**  
**la performance**

**Introduction**

Toute organisation doit être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés.

La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

Dans un premier temps, nous allons définir la performance ensuite nous essayons d'expliquer ses composantes et ses dimensions. Dans un deuxième temps, nous essayons de parler sur les KPI et la mesure de la performance organisationnelle ce qui va nous permettre de comprendre au mieux la contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance.

**Section 1 : Définition de la performance**

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises. Elle recouvre diverses notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc. Elle se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire.

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « performer » au XII<sup>e</sup> siècle, signifiait « accomplir ».

Au XV<sup>e</sup> siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Au sens propre du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement.

Selon Y.Pesqueux (2004), « la performance peut être considéré comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale ».<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Pesqueux Y, «La notion de performance globale», 5<sup>e</sup> édition forum international, ETHICS, décembre 2004, p 12.

Bourguignon (2000), définit la performance globale comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelque soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat-aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat. »<sup>50</sup>

La performance globale se définit par Germain et Trebucq (2004) comme : « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ». <sup>51</sup>

Tandis que Baret (2006) et Renault (2003) la définissent comme étant « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». <sup>52</sup>

Capron et Quairel(2005), voient que la performance globale de l'entreprise est « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique. Cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes »<sup>53</sup>.

Bourguignon s'interroge sur ses entrées possibles en gestion regroupées en trois catégories<sup>54</sup> :

### 1.1. La performance "Action"

« La performance est la mise en actes, opposée à l'intention ou à la promesse, elle est une réalité tangible d'une compétence qui n'est pas une potentialité ». <sup>55</sup>

En d'autres termes, « la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps ». <sup>56</sup>

La performance "action" permet de distinguer la compétence (de réaliser une production) de la performance (production réelle).

---

<sup>50</sup> Bourguignon A, «performance et contrôle de gestion», Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, édition Economica2000, p 931-941.

<sup>51</sup> Germain C., Trebucq S., «la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions», semaine sociale Lamy,2004, p 35-41.

<sup>52</sup> Baret (2006), Reynaud (2003), «Evaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique?», Lyon, vol 1,p 10.

<sup>53</sup> Capron M, Quairel F, «évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale», Revue des Organisations Responsables, janvier 2005, p 1-22.

<sup>54</sup> Bourguignon A, «sous les pavés...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance», comptabilité-contrôle-audit, vol 1,1995, p 90-91.

<sup>55</sup> Bourguignon A, «La performance, essais de définition», Revue française de comptabilité,n° 269, 1995, p 60-65.

<sup>56</sup> Baird L, «Managing Performance», John Wiley, New York.

## 1.2. La performance “résultat”

La performance n'est que le résultat d'une action et non l'action elle-même. Donc, elle doit être rapprochée d'un référentiel ; une norme ou un objectif.

Selon Haouet (2008), « il s'agit de la fixation des objectifs, c'est-à-dire les résultats que l'on souhaite atteindre, formalisation d'un plan d'action, à travers un dispositif de contrôle et des résultats obtenus et leur comparaison aux résultats attendus ». <sup>57</sup>

## 1.3. La performance “succès”

La maîtrise des facteurs clés de succès est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels<sup>58</sup>. Ces facteurs sont : le prix, le délai et la qualité.

Le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation.

D. Bessire, ajoute aussi l'idée d'une dimension relationnelle issue de la validation implicite qui est toujours attribuée au “volontarisme managérial”. <sup>59</sup>

On conclut que la performance globale est au centre même de la détermination aussi bien de la stratégie que de l'organisation de l'entreprise. En effet, le fonctionnement de l'entreprise est tributaire du niveau de performance souhaité. D'où l'on peut considérer que la stratégie n'est autre que la traduction via des objectifs de la vision que se font les dirigeants. Bien évidemment, tout objectif stratégique débouche sur des objectifs opérationnels et des programmes d'action qui seront exécutés dans les différents domaines et fonctions de l'entreprise. <sup>60</sup>

La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs et son temps.

---

<sup>57</sup> Haouet C, « Informatique décisionnelle et management de l'entreprise », cahier de recherche, n° 2008-01, Laboratoire Orléanais de gestion.

<sup>59</sup> D Bessire, « définir la performanc : Comptabilité-control-audit », Paris, vol 2,1999, pp 127-150.

<sup>60</sup> H Attouch, « La performance globale de l'entreprise revisitée », Revue des économies nord Africain n° 5, Universsoité de Meknes, p 65.

## Section 2 : Composantes de la performance

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et Al, 2012)<sup>61</sup> :

### 2.1. Efficacité

De la Villarmois (2001), l'efficacité pourrait être définie comme «la capacité à réaliser des objectifs».<sup>62</sup>

Elle traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs, quel que soit le niveau des coûts engagés ou les ressources utilisés.

Aharoni (1986) distingue trois types d'efficacité :<sup>63</sup>

- **Efficacité technique :**

Elle mesure l'aptitude d'une unité de production à obtenir le maximum d'outputs possibles à partir d'une combinaison d'inputs et d'une technologie de production efficace.

Elle concerne la capacité d'exploitation à éviter le gaspillage par une bonne gestion des ressources disponibles. (Ghali et Al, 2014)<sup>64</sup>.

- **Efficacité allocative :**

Selon Piot-le petit et Rainelli (1996), l'efficacité allocative se définit par «la façon dont l'entrepreneur fixe les proportions entre les différents intrants participant à la combinaison productive en se basant sur leurs prix respectifs ».<sup>65</sup>

C'est la combinaison optimale, ou dans les meilleures proportions, des ressources, étant donnés leurs prix relatifs (Amara et Robert, 2000) <sup>66</sup>.

---

<sup>61</sup> Marion et Al, «diagnostic de la performance de l'entreprise», Dunod,2012, pp 301.

<sup>62</sup> De la Villarmois, «le concept de performance et de mesure», Actes des XIV<sup>e</sup>, journées des IAE, Nantes, vol 2, pp 199-216.

<sup>63</sup> Aharoni Y, «The Evolution and Management of State-owned Entreprises, Cambridge, Harper and Row publisher», 1986.

<sup>64</sup> Ghali M, Daniel K, Colson F et Latruffe L, «Diagnostic de l'efficacité technique des exploitations agricoles françaises :une analyse de l'efficacité d'utilisation des ressources énergétiques et exploration des déterminants relevant des pratiques agricoles, 2014.

<sup>65</sup> Piot-Lepetit I, Rainelli P, « Détermination des marges de manœuvre des élevages à partir de la mesure des inefficacités», INRA, unité d'Economie et sociologie rurales, Rennes, France, production animale,1996, p 367-377.

- **Efficacité collective :**

Elle est la capacité d'un groupe de personnes ayant généralement des compétences complémentaires, à travailler ensemble pour atteindre des objectifs définis par le responsable.

## **2.2. Efficience**

Isabelle Calme et Al (2003), définissent l'efficience comme « la consommation des ressources pour atteindre les objectifs de façon optimale ».

Elle tient compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées. Elle compare les résultats (prévus ou réalisés) aux moyens (prévus ou réalisés).

Aharoni (1986) distingue trois types d'efficience :<sup>67</sup>

- **Efficience allocative :**

Elle consiste à mesurer le degré d'exploitation des gains potentiels réalisés par les systèmes d'échanges .

- **Efficience dynamique :**

Elle consiste à mesurer la croissance de la productivité grâce à l'innovation.

- **Efficience-x :**

Développée par Leibenstein en 1966, selon laquelle l'efficience économique ne dépend pas seulement de la technologie et de la main d'œuvre, mais aussi de la qualité de l'organisation, de la motivation et la mise en concurrence.

## **2.3. Cohérence**

Le mot cohérence semble à priori ne pas soulever de difficultés particulières de définitions.<sup>68</sup>

Capet et al (1986), par cohérence « on entend que les décisions sont logiques entre elles (cohérence interne) et par rapport à une échelle de préférences (cohérence externe ) ».<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Amara N, R Robert , « Mesure de l'efficacité technique : revue de littérature », centre de recherche en économie agroalimentaire (CREA), 2000, P 32.

<sup>67</sup> Aharoni Y, « The Evolution and Management of State-owned Enterprises, Cambridge, Harper and Row publisher, 1986.

<sup>68</sup> Bessire D, « Définir la performance », Revue comptabilité-contrôle-audit, vol 2, 1999, p 131.

Elle met en relation les objectifs, les moyens avec les contraintes de l'environnement.

Elle traduit l'harmonie des composantes de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.

## **2.4. Pertinence**

Habituellement, la pertinence se définit en relation avec un utilisateur et une intention.

Cependant, dans certains cas, la pertinence semble confondue avec la cohérence : elle peut mesurer alors une certaine capacité à combler un écart par rapport à la norme<sup>70</sup>, ou bien refléter l'adéquation entre les moyens et les objectifs<sup>71</sup>. Dans d'autres cas, la pertinence est assimilée à la précision, voire à l'exactitude.

Selon Reix, « la notion de pertinence est directement liée à l'utilisation de l'information : est pertinent, ce qui convient, ce qui est approprié à une action ». <sup>72</sup>

L'information possède la qualité de pertinence lorsqu'elle influence les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer des événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou corrigeant les évaluations passés. <sup>73</sup>

Pour résumer ces composantes, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.

---

<sup>69</sup> Capet M, Causse G et Meunier J, «Diagnostic, organisation et planification d'entreprise», édition Economica, collection «Gestion» : Diagnostic et politique générale», 2<sup>o</sup> édition ,1986, p 333.

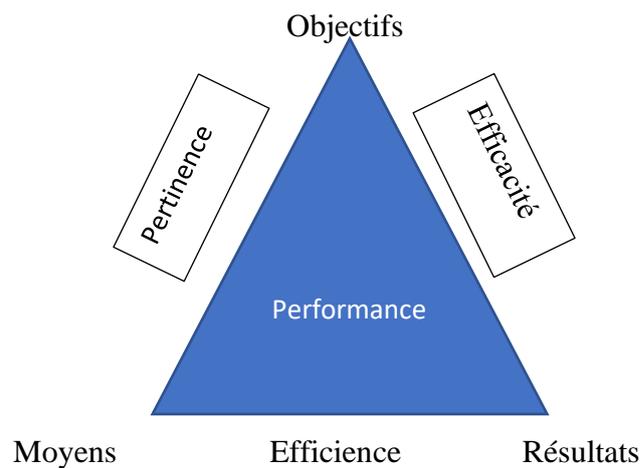
<sup>70</sup> Le Moigne, « Les deux sources de la performance des organisations : cohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence», in ECOSIP, Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, collection «Gestion»,1996, p 33.

<sup>71</sup> Bescos P-L, Dobler P, Mendoza C et Naulleau G, « Contrôle de gestion et management, Montchrestin, 2<sup>o</sup> édition, 1993.

<sup>72</sup> Reix R , « Systèmes d'information et management des organisations», Vuibert, collection «Vuibert Gestion», 1996.

<sup>73</sup> D Bessire, « Définir la performance», Revue comptabilité-contrôle-audit, vol 2,1999, p 131.

Figure 6: Triangle de performance (Modèle de Gilbert)



**Source** : Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, édition d'organisation, Paris, 1980.

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et ce qui permet de savoir si l'entreprise est efficace à capacité d'atteindre ses objectifs.

Le segment entre objectifs et moyens définit la pertinence, ce qui permet de savoir si l'entreprise dispose des moyens suffisants pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre moyens et résultats désigne l'efficience, ce qui permet de savoir si l'entreprise peut réaliser ses objectifs avec moins de moyens, coûts et délais.

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est-à-dire des moyens négociés (Commarmod et Exiga, 1998)<sup>74</sup>.

Ces concepts apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi des résultats à atteindre.

<sup>74</sup> G Commarmoud, A Exiga, « Manager par les objectifs : les techniques essentielles du management, fixer les objectifs et apprécier les résultats », Université économie et droit, 1998, DUNOD.

**Section 3 : Dimensions de la performance**

En général, la performance revêt trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

**3.1. La performance stratégique**

Appelée aussi performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés et ceci en fonction des ressources qu'elle dispose et des compétences acquises qu'elle a.

Autrement dit, c'est la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit.

Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont :

- ✓ La croissance des activités ;
- ✓ Une stratégie bien pensée ;
- ✓ Une forte motivation des membres de l'organisation ;
- ✓ La création de valeur ;
- ✓ La qualité du management ;
- ✓ La qualité du produit ;
- ✓ La maîtrise de l'environnement .

Ces facteurs permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise .

**3.2. La performance concurrentielle**

Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et des modes de compétition. En outre, les entreprises ne peuvent saisir de opportunités de performance que si elles de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et être capable d'anticiper les changements du jeu concurrentiel.

### **3.3. La performance socio-économique**

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance sociétale, la performance économique et financière et la performance commerciale.<sup>75</sup>

#### **3.3.1. La performance organisationnelle**

Selon Kalika (1988), Kaplan et Norton (1992), la performance organisationnelle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle.

Donc, elle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée.

L'amélioration de cette performance est parfois approchée de manière partielle. Ainsi, certains exprimeront d'un besoin de reconfiguration de leur structure organisationnelle, tandis que d'autres tendront à se focaliser sur l'optimisation ou le reengineering de leurs processus opérationnels, où encore la refonte de leur système d'information.

Ces visions partielles reflètent des besoins très différents, mais le modèle d'organisation développé par Ad Valoris montre que ces besoins sont trop liés pour être traités de manière indépendante.

Une vision plus exhaustive, analysant une entreprise comme un système avec des inputs et des outputs, intégrant (compétences, structure, outils et processus), est plus pertinente.

Elle intègre des indicateurs variés tels que :

- ✓ La qualité des produits et services ;
- ✓ La mobilisation des employés ;
- ✓ Le climat de travail ;

---

<sup>75</sup> Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », 2017, p 93 à 103.

- ✓ La productivité ;
- ✓ La satisfaction de la clientèle.

Ils existent plusieurs facteurs qui permettent d'apprécier cette performance, on peut citer :

- ✓ Le respect de la structure formelle ;
- ✓ La flexibilité ;
- ✓ La qualité des des informations circulantes ;
- ✓ Les relations entre les composantes de l'organisation.

### **3.3.2. La performance sociale**

Elle désigne le niveau qualitatif et quantitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière du climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants à l'égard de leurs subordonnés.

Selon J.M.Descarpentries, elle est résultante du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par une langue commune et de valeurs communes.

Selon Marmuse (1997), la performance sociale est mesurée par <sup>76</sup>:

- ✓ La nature des relations sociales ;
- ✓ La prise de décisions collectives ;
- ✓ Les conflits et les crises sociales ;
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés .

### **3.3.3. La performance sociétale**

Elle peut être définie comme étant la mesure du niveau de mise en pratique de la responsabilité sociales des entreprises (F.G.Bakker et Al, 2005).

Cette responsabilité est considérée comme la mise en application de l'entreprise des principes de développement durable (F.Mauléon et F.Silva, 2009).

Elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels.

---

<sup>76</sup> Marmuse C, « Performance », Encyclopedie de gestion, 1997, p 2194-2208.

Les outils de la RSE(bilan carbone, analyse de cycle de vie, dialogue avec les parties prenantes) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

### **3.3.4. La performance économique**

Elle s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

Elle mesure les composantes de la compétitivité de l'entreprise.

#### ➤ Compétitivité prix

C'est la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.

#### ➤ Compétitivité hors-prix

C'est la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants des prix.

### **3.3.5. La performance financière**

D'après Alfred Sloan, elle est étroitement liée à la performance économique. On peut la mesurer à l'aide de plusieurs indicateurs : ROI, ROE et l'EVA.

Le ROI (Return on Investment) :

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Le ROE (Return on equity) :

Ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

L'EVA (Economic Value Added) :

Ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

## Section 4 : Evaluation de la dimension de la performance organisationnelle

### 4.1. Définition d'un indicateur de performance

Qu'il soit entrepreneur, dirigeant ou créateur, le premier souci d'un chef d'entreprise est d'avoir une société rentable afin de pérenniser son activité.

Pour ce faire, il se base sur des indicateurs de performance qui lui permettent de suivre et de mesurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'acronyme KPI est utilisé pour exprimer les termes anglais «Key Performance Indicator», littéralement traduit par «Indicateurs clés de performance» en français.

D'une manière simple, nous considérons les indicateurs clés de performance comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, qui permettent de mesurer et de suivre des résultats ou des objectifs préétablis.<sup>77</sup>

Voyer P (1999) considère un KPI comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou non phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.<sup>78</sup>

Ainsi, les KPI sont des outils de contrôle et de pilotage, leur rôle est d'influencer le comportement des parties prenantes pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance.

### 4.2. Qualités des indicateurs de performance

Un indicateur intéressant est un indicateur de qualité.<sup>79</sup>

- **Un indicateur doit être pertinent**

Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un seul objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère.

---

<sup>77</sup> Benslimane M, El Ansari M, « La performance globale : Mesure et pilotage », Revue du Contrôle, Comptabilité et d'Audit, vol 4, 2020, p 951.

<sup>78</sup> Voyer P, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>e</sup> édition presse de l'université du Québec, 1999, p 83.

<sup>79</sup> Daniel Tommasi, guide méthodologique, « suivi de la performance et choix des indicateurs », décembre 2009, p 10-12.

Un indicateur doit être représentatif, autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu.

- **Un indicateur doit être pratique**

Un indicateur doit être énoncé clairement dans un langage simple et compréhensible.

Un indicateur doit être disponible annuellement, de manière à assurer un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire. Il doit également être produit à temps, c'est-à-dire que le temps requis pour recueillir les données doit être compatible avec le calendrier annuel de suivi de la performance.

Un indicateur doit être produit à un coût raisonnable compatible avec les bénéfices qu'on attend de son usage.

- **Un indicateur peut être quantitatif ou qualitatif**

Un indicateur peut être chiffré, fiable et vérifiable. La qualité des données doit garantir que les informations obtenues sur les performances sont significatives et valides, ce qui suppose qu'un indicateur doit toujours être vérifiable. Il doit être précis, avec une plage d'incertitude aussi réduite que possible. Il doit être prévisible, c'est-à-dire qu'il doit être possible d'estimer, même en ordre de grandeur, sa valeur au cours des prochaines années.

Chaque indicateur doit être soigneusement documenté, et faire l'objet d'une fiche signalétique explicitant ses conditions d'élaboration.

Un indicateur peut être qualitatif mesurant les effets et les réactions des internautes et il est centré sur le consommateur.

### **4.3. Mesure de la performance organisationnelle**

La mise en œuvre des approches non financières n'est pas sans risque, comme l'attestent certaines pratiques d'entreprises déficientes.

Il existe à ce titre des méthodologies variées mais proches, la plus connue au niveau international est la Balanced Scorecard et le tableau de bord à la française, il existe aussi des indicateurs portant sur les leviers d'action.

### 4.3.1. Indicateurs portant sur les leviers d'action

L'idée est de déplacer les mesures des résultats vers des mesures portant sur les leviers d'action.

Les leviers d'action<sup>80</sup> permettent d'appréhender les conséquences des décisions plus en amont de la formation du résultat, donc plus tôt. Cela permet d'enrichir le diagnostic en cas de problème, grâce à la diversité des indicateurs.

Le levier principal de la performance peut être : la qualité des produits et le développement des services, etc.

*Figure 7 : Les leviers d'action comme causes de la performance des services, etc.*



**Source** : Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène et Pierre-Laurent Bescos, 2005)

### 4.3.2. Une méthodologie anglo-saxonne : Balanced Scorecard

Aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard (BSC)<sup>81</sup> appelé aussi tableau de bord prospectif, il a été promu au début des années 90 par Robert Kaplan et David Norton. S'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnels.

Elle vise à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise.

Comme l'indique le nom de l'outil, l'objectif est de d'offrir une vision équilibrée (Balanced) de la performance, c'est-à-dire non limitée aux seuls éléments financiers.

La méthodologie suggère de structurer les indicateurs en quatre catégories :

<sup>80</sup> Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène et Pierre-Laurent Bescos (2005), «contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>e</sup> édition, p89.

<sup>81</sup> Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène et Pierre-Laurent Bescos (2005), «contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>e</sup> édition, p99-101.

➤ **Les indicateurs des résultats financiers**

Ils correspondent aux indicateurs traditionnels de la performance. Ils traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise.

➤ **Les indicateurs de satisfaction des clients**

Ils correspondent à une perspective différente puisqu'il s'agit de mesurer la performance pour les clients et non pas pour les actionnaires. Toutefois, Kaplan et Norton considèrent qu'il existe un lien de causalité entre les indicateurs de cette catégorie et ceux de la catégorie financière, la satisfaction des clients étant considérée comme un déterminant de la performance financière.

➤ **Les indicateurs liés aux processus internes**

Ils permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux<sup>82</sup> : une importance particulière est apportée aux processus de production, d'innovation et de service après-vente.

Cette catégorie est considérée elle-même comme un déterminant de la satisfaction des clients.

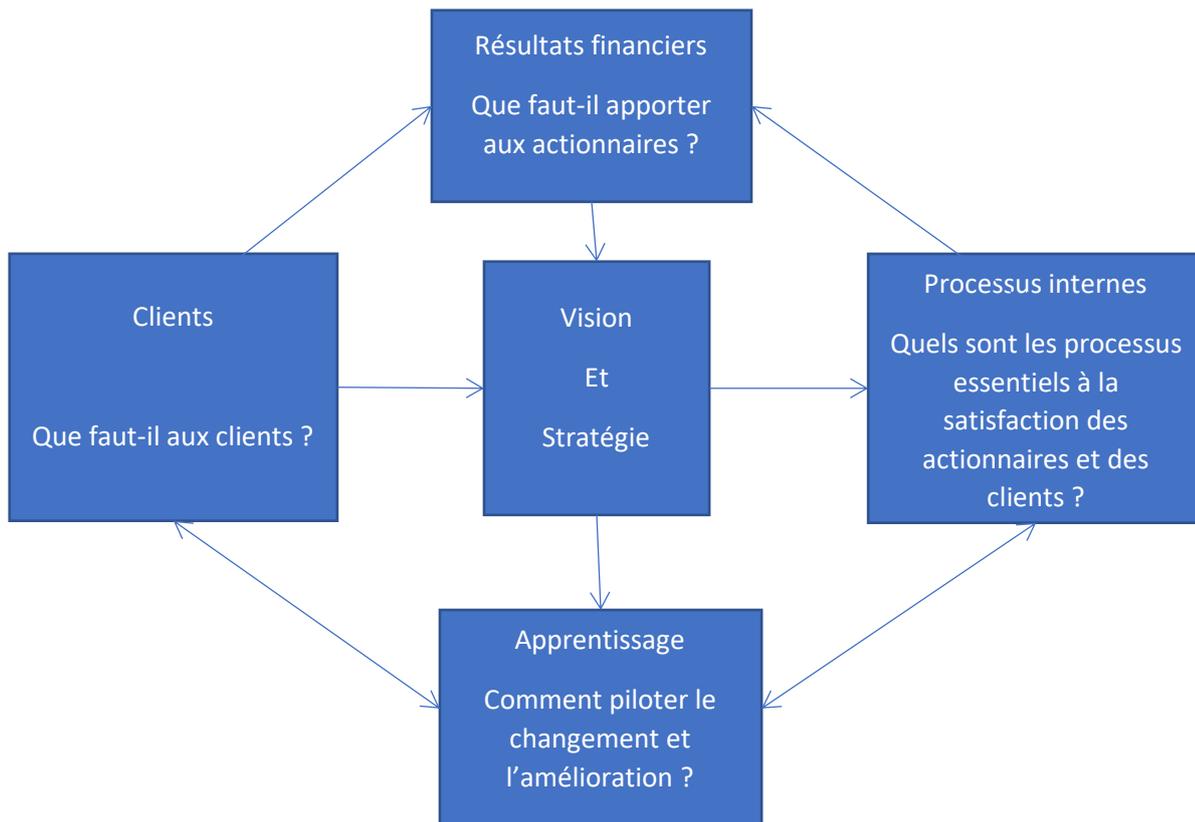
➤ **Les indicateurs d'apprentissage**

Ils concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel et les performances des systèmes d'information. Ils constituent le socle qui conditionne l'ensemble des autres catégories.

*Figure 8: Balanced Scorecard*

---

<sup>82</sup> Pour une définition plus précise de la notion de processus, voir P.Lorino (1997), le contrôle de gestion stratégique, Paris, Dunod.



**Source** : Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène et Pierre-Laurent Bescos, 2005

### 4.3.3. Le tableau de bord (à la française) ou démarche OVAR

Selon Bouquin (2001), le tableau de bord se définit comme «un instrument d'action dans lequel un ensemble d'indicateurs peu nombreux pour permettre aux gestionnaires de prendre conscience de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.»<sup>83</sup>

Le tableau de bord<sup>84</sup> est apparu en France, vers la fin des années 80, témoignant à la fois d'un besoin d'élargissement de la mesure de performance, de la recherche d'une modélisation plus pertinente, de la nécessité enfin de repenser la décentralisation du processus de pilotage.

C'est un outil qui permet à une entreprise de contrôler son développement et son évolution et surtout d'anticiper d'éventuelles difficultés. Il est indispensable pour tout chef d'entreprise qui porte un intérêt tout particulier à la bonne gestion de son activité professionnelle et qui veut avoir une vision sur l'avenir de son entreprise.

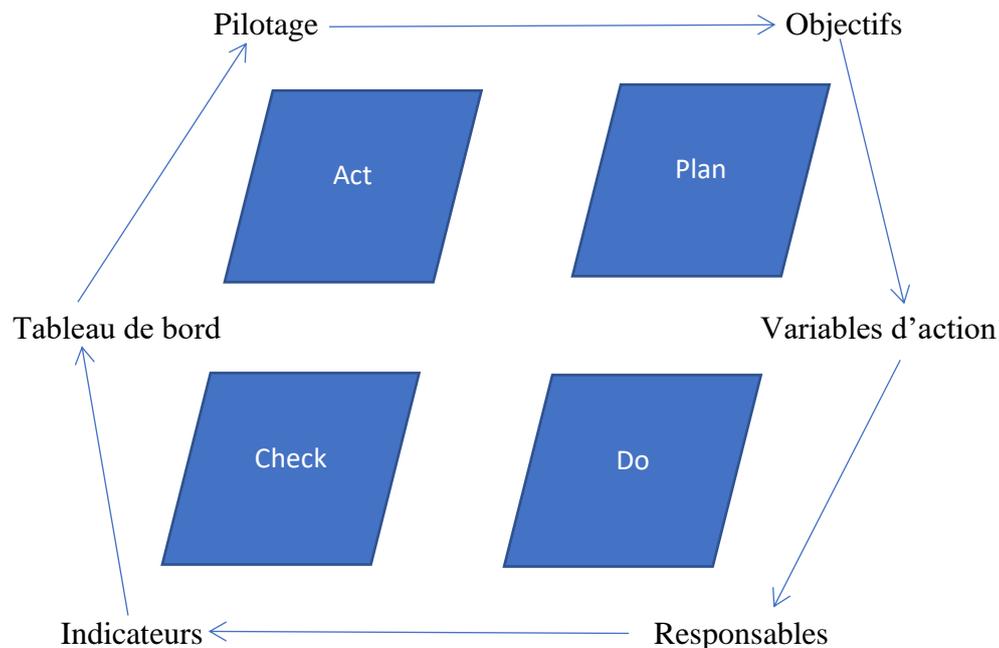
<sup>83</sup> Bouquin H, «le contrôle de presses universitaires de France», Paris, 5ème édition, 2001, p397-398.

<sup>84</sup> Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène et Pierre-Laurent Bescos (2005), «contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>e</sup> édition, p 104-105.

L'un des intérêts d'un tableau de bord est qu'il s'adapte à tous les types d'entreprises, petites ou grandes, et à tous les secteurs d'activité .

Pour construire le tableau de bord, la méthode OVAR<sup>85</sup> préconise de retenir à la fois des indicateurs portant sur les objectifs et des indicateurs portant sur les variables d'action.

**Figure 9: Déroulement de la méthode OVAR**



**Source :** Le contrôle de gestion (Yven Pesqueux, 1994)

Chaque chef est libre de décider des indicateurs à mettre en place dans son tableau de bord afin de l'adapter au mieux à l'activité de l'entreprise.

C'est pourquoi il existe plusieurs types de tableau de bord :

- Le tableau de bord de gestion : prévisions budgétaires, analyse des coûts, suivi de la trésorerie, etc.
- Le tableau de bord de production : suivi de la qualité, suivi de la productivité, etc.
- Le tableau de bord organisationnel : suivi des RH, suivi des risques, etc.

<sup>85</sup>Hélène Loning et Yven Pesqueux et coll « La démarche OVAR », note pédagogique du groupe HEC, 1994. Un exposé de cette démarche mise au point par des professeurs du groupe HEC, «le contrôle de gestion», Paris, Dunod.

- Le tableau de bord marketing : suivi des actions de communication, de la satisfaction des clients, etc.

## **Section 5 : La contribution de l'ERP sur la performance organisationnelle**

Les entreprises ont subi des transformations et des changements organisationnels qui varient d'une part, en fonction de la structure de l'entreprise et des modes d'organisations de travail, et d'autre part, en fonction des stratégies de réorganisation poursuivies par la direction.

Reix (1999) montre qu'un changement dans le système d'information a des répercussions non seulement au niveau financier mais aussi au niveau organisationnel.

### **5.1 ERP et organisation de travail**

Le contenu du changement varie d'une entreprise à une autre, mais on peut répertorier quelques transformations<sup>86</sup> :

- ◆ Un décloisonnement et interdépendance accrue entre les grandes fonctions de l'entreprise, ce qui implique une gestion transversale de l'entreprise ;
- ◆ Une centralisation accrue du contrôle et parfois de la prise de décision ;
- ◆ Une évolution des rôles des responsables intermédiaires vers une forte coordination et une gestion plus réactive ;
- ◆ Deux fonctions sont plus touchés par l'arrivée de l'ERP en termes de qualifications et de contenu des tâches : l'informatique et la comptabilité ;
- ◆ La redéfinition de la fonction des salariés de services achats et logistiques.

### **5.2. ERP et qualité d'informations**

Selon Chapman et Chua (2000), Gabriels (2003), Spathis et Constantinoises (2003) :

- Les ERP aident les compagnies à réduire les erreurs humaines qui se produisent avec les pratiques manuelles. Ils facilitent le rassemblement des informations ayant un niveau séparé et de résoudre tout problème ayant trait aux chiffres<sup>87</sup> ;

---

<sup>86</sup> Layre Lemaire, «Systèmes ERP, emplois et transformations du travail», Fondation Travail - Université centre de recherche travail et technologies, Septembre 2002, pp 7-8.

- La production d'information en temps réel et particulièrement l'information nécessaire à la prise de décision <sup>88</sup> ;
- Les ERP dont la vocation est l'unification des systèmes d'information représentent un facteur de rapprochement des différentes fonctions pour une information plus exhaustive.<sup>89</sup>

### **5.3. ERP et communication**

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel.

Comme le souligne Carton (1999) : « Changer c'est communiquer, communiquer c'est changer : la communication est au cœur de processus du changement».<sup>90</sup>

Maaloul (2003) : « la communication est essentielle non seulement pour créer une compréhension et une approbation de l'implantation mais aussi pour gagner l'accord des utilisateurs».<sup>91</sup>

La communication doit refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet. Elle a pour objectif d'impliquer et de susciter l'adhésion des utilisateurs de l'ERP au projet en expliquant les choix et orientations stratégiques et en accompagnant le projet par la couverture des besoins en information.<sup>92</sup>

### **5.4. ERP et prise de décision**

---

<sup>87</sup> Gabriels X, « Entreprise Resource Planning : New opportunities for Management Accounting Systems (MAS), <https://www.ufsia.ac.be/-xgabriels> ,2003, pp 1-75.

<sup>88</sup> Spathis C , S Constantinides, « The usefull of ERP systems for offective management», Industrial Management et Data systems, 2003, pp 677 - 85.

<sup>89</sup> Dumoulin R.O, La Villarmois, Tondeur H, centre de services partagés versus externalisation : Solution alternative ou situation intermédiaire, le cas de la fonction comptable et financière, 22° congré de l'AFC,2011, pp 1-28.

<sup>90</sup> Carton G.D, «éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel», édition village mondial, paris, 1999.

<sup>91</sup> Maaloul I & L Mezghani, «l'implantation des ERP et ingénierie du changement : les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes», XIIème conférence de l'association internationale de management stratégique, Tunisie, 2003.

<sup>92</sup> Slimani R & Boukrif M, «la place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées», Revue de communication, organisation, société du savoir et information, n°8, 2020.

Les entreprises intelligentes reconnaissent qu'en automatisant les bonnes décisions, leurs employés peuvent utiliser leur initiative, leur expérience et leur instinct pour innover et faire progresser l'entreprise. La prise de décisions facilement réalisables par les systèmes d'entreprise ne doit pas être laissée aux cadres supérieurs.

Avec plus de données et un meilleur aperçu des opérations de l'entreprise, le PDG pourra prendre des décisions plus rapides et plus efficaces en réponse aux défis, opportunités et tendances du marché.<sup>93</sup>

Les décisions de gestion prises lors du paramétrage de l'ERP, tant au niveau stratégique que lors de la redéfinition de chaque fonction, voire de chaque transaction, ont pour propriété paradoxale d'aboutir à une restriction volontaire du champ d'application de l'action managériale elle-même.<sup>94</sup>

L'ERP est mis en œuvre pour diminuer le temps de prise de décision.

Selon Huber (1990), les technologies de l'information avancée mènent à la réduction de temps nécessaire pour la prise de décision, du à la distribution plus rapide de l'information<sup>95</sup>

Les systèmes de gestion intégrée questionnent donc les modes de prise de décision dans la mesure où l'accessibilité directe à l'information permet de rapprocher la prise de décision de l'action.

### 5.5. ERP et flexibilité

L'adaptation d'un ERP implique le passage d'une approche par les ressources à une approche par processus. Ce changement permet à l'organisation d'en tirer un profit, car c'est un levier de changement et d'apprentissage.

Reix(1999), souligne que les ERP sont une source de flexibilité par l'amélioration de la fluidité des ressources et l'élargissement des réponses potentielles.

---

<sup>93</sup> Comment le bon ERP peut aider votre PDG, [WWW.GENIUSERP.COM](http://WWW.GENIUSERP.COM)

<sup>94</sup> Laure Lemaire, «Systèmes ERP, emplois et transformations du travail», présentation de la recherche : synthèse et conclusions, avec le soutien du Fonds social européen, de Bruxelles, 2002, pp 16-21.

<sup>95</sup> Huber G.P, « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational, Design, Intelligence and Desision Making», Academy of Management Review,1990, pp 47-71.

La flexibilité de l'ERP résulte de caractéristiques techniques : rapidité de reparamétrage, les ajustements de l'ERP avec des déploiements spécifiques, mais également des choix de déploiements ou couverture fonctionnelle.<sup>96</sup>

L'ERP n'est pas un facteur de flexibilité, mais sa mise en place est une opportunité de changement majeur pour l'organisation <sup>97</sup>.

Les ERP modifient la structure de l'organisation par la création de nouveaux services et la réorganisation des services informatiques, en modifiant la circulation et les modes de création de l'information, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation <sup>98</sup>

### Conclusion

L'implantation d'un système ERP engendre des changements majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation.

Ce système bouleverse tous les équilibres : l'attitude des utilisateurs, les processus, les rôles, les responsabilités, les décisions, etc.

Il permet à la fois une centralisation et homogénéité des données, l'accès aux informations en temps réel, une bonne communications entre les acteurs, un contrôle centralisé, une aide à la prise de décision ce qui permet d'améliorer la dimension organisationnelle de la performance ainsi que la performance globale.

Après avoir abordé le coté théorique, pour vérifier les hypothèses, nous allons étudier dans la deuxième partie de cette recherche, le cas d'entreprise Laiterie Soummam pour voir l'impact de l'ERP sur la dimension organisationnelle de cette dernière.

---

<sup>96</sup> Taki M, les ERP, une rigidité apparente pour une flexibilité latente des systèmes de contrôle pratiqués, Maroc, pp 4.

<sup>97</sup> Bidan et al, « PGI, flexibilité, organisation du travail et représentations dans les moyennes et grandes entreprises », rapport DARES-Ministère du Travail, 2002.

<sup>98</sup> A Chibouni, « Implantation d'un ERP : Antécédents et conséquences », XV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève, 2006, p 13.

## **Chapitre 03**

### **Etude de cas : l'ERP dans la Laiterie Soummam**

**Introduction**

Les deux premiers chapitres nous ont permis d'avoir une vision globale de l'ERP et la performance. Donc, nous essaierons de faire le lien dans ce chapitre entre ce qui a été abordé dans la partie théorique et ce qui a été effectivement obtenu de la laiterie Soummam, afin de voir l'impact de l'ERP sur la dimension organisationnelle cette entreprise, à travers un entretien avec le responsable du service informatique et en distribuant un questionnaire à un certain nombre d'employés de cette entreprise.

Ce chapitre sera divisé en trois sections :

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil****1.1. Histoire**

Le SARL Laiterie Soummam est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production des produits laitiers, créée par M. Hamitouche Lounis avec l'association avec deux membres de sa famille en 1993, dans la zone industrielle d'Akbou.

1993 : démarrage avec une seule ligne rénovée, elle employait 20 ouvriers et produisait 2000 yaourts par jour.

1996 : acquisition de deux autres lignes.

2000 : acquisition d'un terrain de la banlieue d'Akbou et construction d'une nouvelle usine ce qui donne naissance à Soummam 1.

L'entreprise s'investit dans trois lignes neuves. Elle s'est dotée d'équipements haute cadence, parmi les plus performants en Algérie.

2002 : acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine, ce qui fait une deuxième extension nommée Soummam 2. Celle-ci entre en production un an après.

Cette période est marquée par un investissement progressif dans six nouvelles lignes de production.

2005 : acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un troisième bâtiment, ce qui donne naissance à Soummam 3.

Pendant cette période, l'entreprise s'investit dans trois nouvelles lignes de production.

2008 : construction d'un quatrième bâtiment nommé Soummam 4 ce qui fait que l'entreprise s'investit dans de nouvelles lignes de production.

Plus de 10 milliards de DA d'investissements cumulés durant ces dernières années.

2013 : démarrage d'une nouvelle unité à la zone d'activité Taharacht à Akbou de plus de 7 milliards de DA.

## **1.2. Activité**

La laiterie Soummam produit et commercialise :

- ✓ Lait UHT (natures et aromatisés) ;
- ✓ Yaourt (en pots et en bouteilles) ;
- ✓ Fromages frais (natures et aromatisés) ;
- ✓ Spécialités laitières ;
- ✓ Desserts lactés ;
- ✓ Autres (Leben, Compote).

## **1.3. Gamme de produits**

Les produits de la laiterie Soummam se décomposent sous trois types de gammes :

### **Première gamme regroupe**

- ✓ Yaourts fermés ;
- ✓ Yaourts brassés ;
- ✓ Yaourts au Bifidus.

### **Deuxième gamme regroupe**

- ✓ Desserts ;
- ✓ Yaourts à boire ;
- ✓ Lait fermentés ;
- ✓ Fromages frais.

**Troisième gamme contient** que les laits partiellement écrémés.

**1.4. Effectif**

Elle emploie un effectif de 1950 salariés directs, répartis sur ses unités de production.

Elle emploie environ 4000 emplois indirects, notamment dans le domaine de la collecte et dans la distribution et la commercialisation des produits.

**1.5. Politique qualité**

Elle est certifiée depuis l'année 2008 : ISO 9001-v2008.

En 2017, elle a eu la certification ISO 9001-v2015.

**1.6. L'ERP dans l'entreprise**

Le progiciel de gestion intégrée implanté dans la Laiterie SOUMMAM est le Microsoft Dynamics (Navision) en 2009, avec un taux d'intégration de 70% . Il a intégré plusieurs fonctions tels que : la gestion financière, la gestion de production, la gestion des RH, la gestion de distribution et le marketing.

Pour son implantation, l'entreprise a fait appel à des experts tunisiens et français pour aboutir à une bonne implantation.

L'ERP a contribué à harmoniser le fonctionnement de l'entreprise en assurant une gestion du flux d'information et de marchandise d'une manière continue et fluide, une réduction significative des frictions, des erreurs de saisie, etc afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

**1.7. Missions**

Elle a contribué à l'effort de développement économique national.

Elle a participé à la réduction de la facture d'importation.

**1.8. Objectifs**

- ✓ Assurer la disponibilité nationale des produits à travers un réseau de distributeurs agréés ;
- ✓ Protection du pouvoir d'achat des consommateurs ;

- ✓ Régulation du marché national .

### 1.9. Positionnement sur le marché

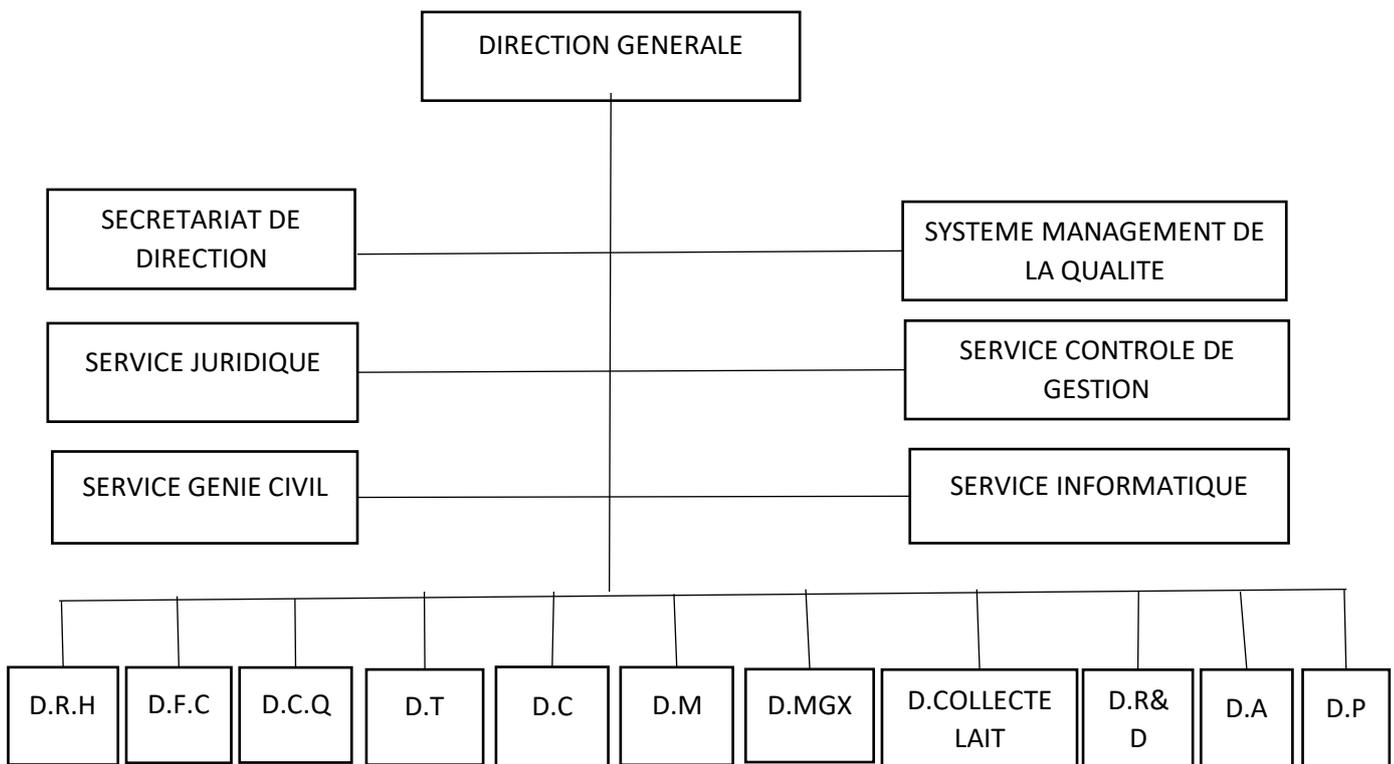
Soummam assure une commercialisation de près de 1800 T/JR et dispose d'une capacité de production annuelle de plus de 1200000 T/AN.

Ce qui lui a permis d'être leader incontesté dans son domaine d'activité avec une part de marché de 48% .

Nonobstant la concurrence dynamique et agressive de la filière, elle assure une disponibilité de plus de 95% sur les 65000 points de vente répartis à travers le territoire national, ce qui confirme son envergure nationale enviée.

### 1.10. Organigramme de l'entreprise

Figure 10: Organigramme de la laiterie Soummam



Source : l'entreprise

**Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous essayons de décrire les étapes que nous avons suivies pour réaliser notre travail et d'expliquer les méthodes de collecte de données et d'analyse des résultats que nous avons utilisées.

**2.1. Choix du sujet de recherche**

Notre étude s'est appuyée sur cette thématique car on la trouve importante pour notre domaine d'étude «Management» afin de découvrir le monde professionnel, comprendre comment fonctionne l'entreprise et d'acquérir de nouvelles connaissances et des compétences pratiques.

Le choix de la laiterie Soummam est motivé par son positionnement stratégique et sa position de leader sur le marché agroalimentaire algérien.

Le fait qu'elle utilise un ERP nous a aidé à résoudre la problématique et donc voir réellement l'influence de l'ERP sur la dimension organisationnelle de la performance.

**2.2. Présentation de l'enquête effectuée**

Notre recherche a été effectuée sous forme d'un stage d'un mois qui a débuté en mois d'avril et s'est terminé en mois de mai.

**2.2.1. Objectif de l'enquête**

L'objectif principal de cette recherche est de répondre à la problématique qui est :

Quel est l'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle de la Laiterie Soummam ?

**2.2.2. Méthode de collecte de données**

Pour apporter une réponse à la problématique de notre recherche, nous avons utilisés trois techniques de collecte d'informations, qui sont comme suit :

**2.2.2.1. La documentation**

On a eu accès à des documents internes de la laiterie Soummam.

**2.2.2.2. L'entretien**

On a réalisé un entretien libre avec le responsable de service informatique, il comporte

22 questions ouvertes .À travers ces dernières, le répondant a une liberté dans le choix de réponse. Il est sollicité à donner son opinion et obtenu par conséquent, des réponses beaucoup plus complètes. (Gravel 1994).

Elles sont structurées comme suit :

- ✓ Les 9 premières questions permettent d'avoir une vision globale sur le type de l'ERP implanté dans l'entreprise Laiterie Soummam .
- ✓ Les questions de 10 à 12 visent à montrer si l'entreprise a programmé des formations et à engagé des experts externes pour son implantation .
- ✓ La treizième question vise à comparer l'ERP de la Laiterie Soummam par rapport à ses concurrents.
- ✓ Les questions de 14 à 22 permettent de voir l'impact de l'ERP sur les informations, l'organisation de travail, décision, communication, etc.

**2.2.2.3. Le questionnaire**

Afin de bien mener notre recherche, on a réalisé un questionnaire destiné aux cadres et employés de la laiterie Soummam.

Il comporte des questions ouvertes et fermées, à travers ces questions fermées, le répondant est invité à sélectionner une réponse parmi plusieurs choix. (Gravel, 1994).

Nous avons proposés 24 questions, elles sont réparties en quatre axes :

- ✓ Le premier axe contient 05 questions pour connaître le répondant (l'employé) .
- ✓ Le deuxième axe contient 09 questions pour avoir une idée sur l'ERP implanté dans l'entreprise
- ✓ Le troisième axe contient 10 questions visant à montrer la contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance de l'entreprise.

### 2.3. L'échantillon

Selon Mounir (2007), « l'échantillonnage est l'ensemble des procédures appliquées pour la sélection d'un nombre limité d'individus qui seront effectivement étudiés. La procédure de sélection doit être telle, que toutes les caractéristiques significatives de la population puissent être représentés dans l'échantillon.»

Notre étude concerne les différents types d'employés à savoir : les agents de maîtrise, agents exécutants et cadres. Notre échantillon comporte 52 personnes.

Cette diversification des statuts professionnels nous a permis d'enrichir notre analyse.

### 2.4. Diffusion du questionnaire

Après avoir rédigé notre questionnaire, nous avons opté pour un déplacement personnel pour pouvoir distribuer quelques questionnaires à l'ensemble d'employés de l'entreprise et avec l'aide de responsable du service informatique, on a pu collecter des données suffisantes pour traiter notre problématique.

## Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

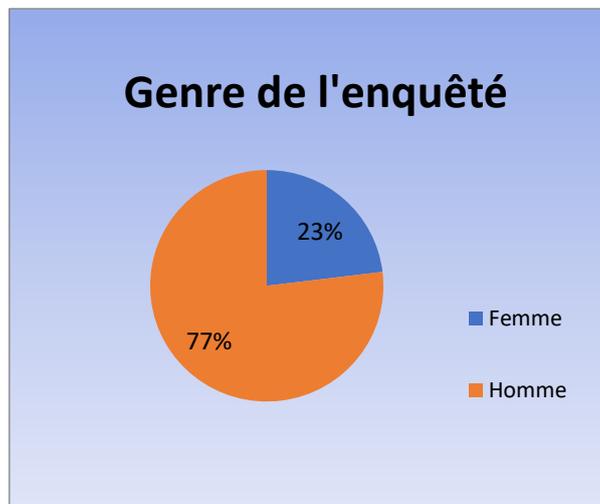
### Axe 1 : Informations socioprofessionnelles

Cet axe présente le genre, l'âge, les catégories professionnelles, expérience et ancienneté des interrogés au sein de l'entreprise.

*Tableau 2: Répartition des interrogés par sexe*

Genre	Effectif	Pourcentage %
Femme	12	23%
Homme	40	77%
Total	52	100%

Figure 11: Répartition des interrogés par sexe



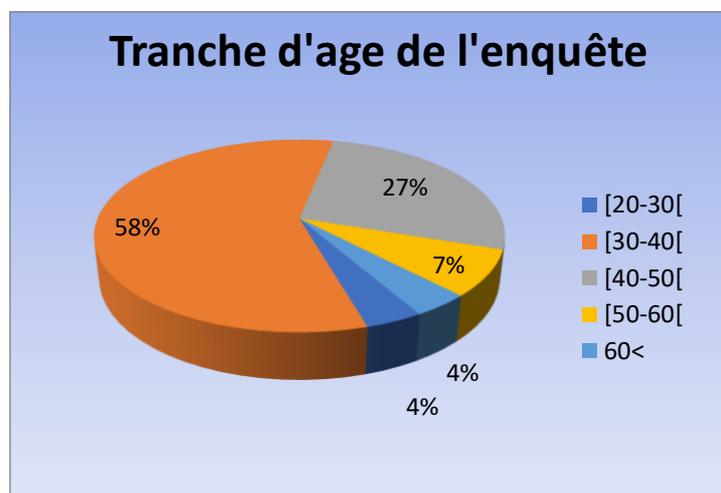
Source : Établit par nous-même à partir les données collectées.

Nous pouvons constater à partir du tableau '1' que la majorité des interrogés c'est des hommes avec un taux de 77% , soit 23% pour le sexe féminin. On constate alors que dans cette entreprise l'ERP est utilisé par les hommes plus que les femmes.

Tableau 3: Répartition des interrogés par âge

	Effectif	Pourcentage%
[20-30[	2	4%
[30-40[	30	58%
[40-50[	14	27%
[50-60[	4	8%
60<	2	4%
Total	52	100%

Figure 12: Répartition des interrogés par âge



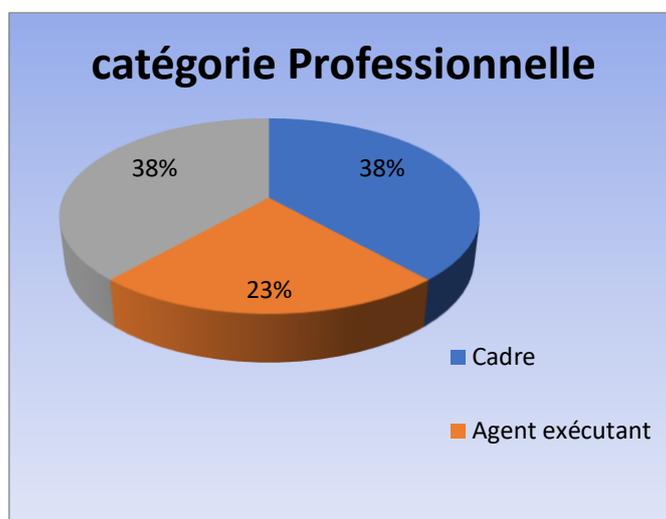
Source : Établit par nous-même à partir des données collectées

On constate à partir du deuxième tableau que les interrogés sont des jeunes moins de 40 ans avec 62% , alors que 35% de personnes sont entre 40 et 60 ans , et 4% de personnes âgées de plus de 60 ans. Donc l'entreprise a un effectif jeune ce qui assure l'innovation , la stabilité et la capacité de s'adapter aux changements .

Tableau 4: Répartition des interrogés par catégories professionnelles

	Effectif	fréquence %
Cadre	20	38%
Agent exécutant	12	23%
Agent de maîtrise	20	38%
Total	52	100%

Figure 13: Répartition des interrogés par catégories professionnelles



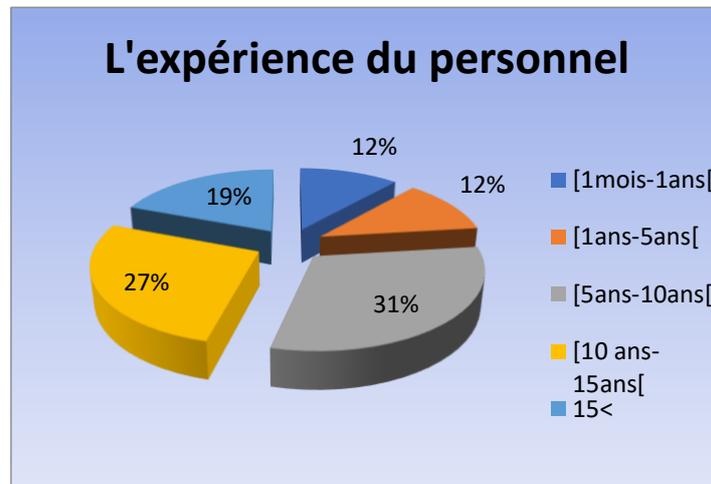
Source : Établi par nous-même à partir des données collectées.

On démontre à partir du troisième tableau que Les interrogés sont de catégories variées , soit 38% pour les cadres et les agents de maîtrise , 23% pour les agents exécutant . Cela s'explique par le fait que l'utilisation de l'ERP n'est pas limitée par une catégorie donnée.

Tableau 5: Répartition des interrogés par leur expérience

	Effectif	Pourcentage %
[ 1mois-1ans [	6	12%
[ 1ans-5ans [	6	12%
[ 5ans-10ans [	16	31%
[ 10 ans-15ans [	14	27%
Plus de 15ans<	10	19%
Total	52	100%

Figure 14: Répartition des interrogés par leur expérience



Source : Établit par nous-même à partir des données collectées

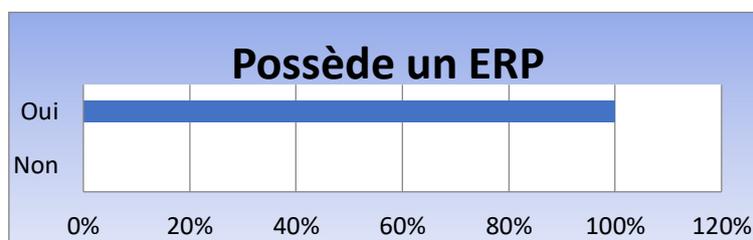
À partir des données du tableau '4' , on note que 77% des interrogés ont plus de 5 ans d'expérience dans l'entreprise , alors que 23% travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5ans, nous pouvons dire que l'entreprise assure de bonnes conditions de travail , et doit faire mieux pour apparaître les compétences de ses employés .

**Axe 02 : Progiciel de gestion intégrée (ERP).**

Tableau 6: La possession de l'ERP par l'entreprise

	Effectif	Pourcentage%
oui	52	100%
non	0	0%
Total	52	100%

Figure 15: La possession de l'ERP par l'entreprise



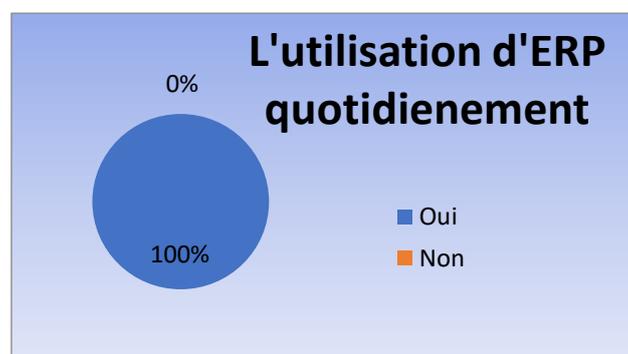
Source : Établit par nous-même à partir des données collectées.

A partir des données du tableau ' 5' , nous démontrons que la totalité des interrogés savent que leur entreprise possède un ERP, et elle l'utilise afin de gérer l'ensemble de ses fonctions et son propre processus de gestion .

*Tableau 7: l'utilisation quotidienne de l'ERP.*

	Effectif	Pourcentage%
Oui	52	100%
Non	0	0%
Total	52	100%

*Figure 16: l'utilisation quotidienne de l'ERP.*

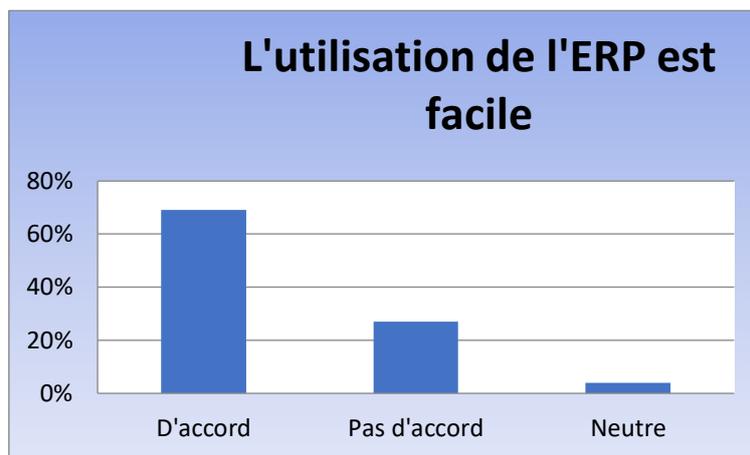


**Source : Établi par nous-même à partir des données collectées.**

Nous démontrons à partir du tableau '6' , que la totalité des interrogés utilisent quotidiennement l'ERP , car il permet d'exécuter et de réaliser leurs taches et activités quotidiennes .

*Tableau 8: Représente la facilité de l'utilisation de l'ERP.*

	Effectif	Fréquences%
D'accord	36	69%
Pas d'accord	14	27%
Neutre	2	4%

*Figure 17: Représente la facilité de l'utilisation de l'ERP.*

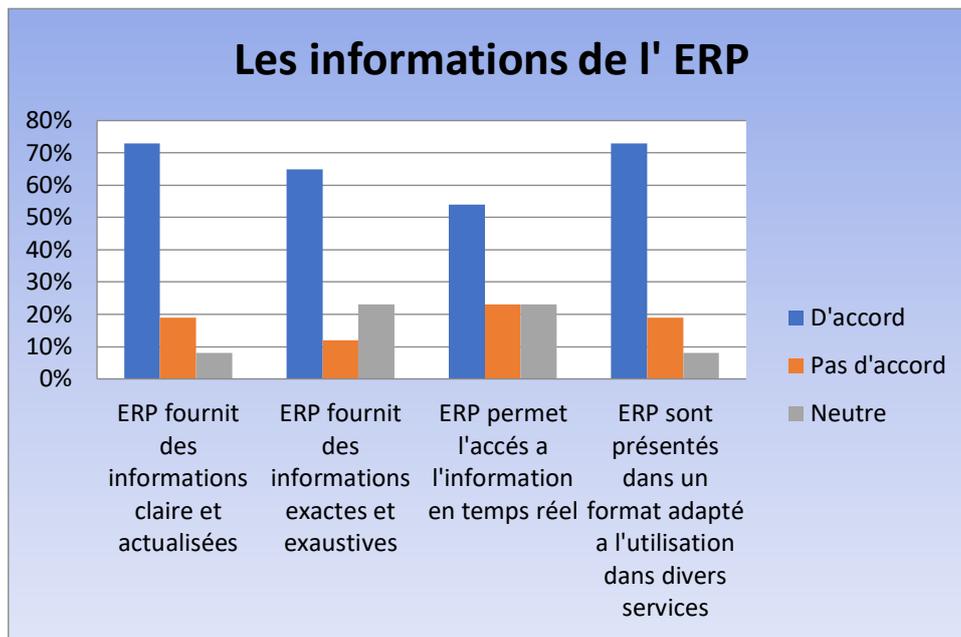
Source : Établit par nous-même à partir des données collectées

Nous constatons à partir du tableau '7' , que 69 % des interrogés s'accordent sur la facilité d'utilisation de l'ERP, alors qu'un taux de 27% l'infirmes . cela est expliqué par le fait que l'implantation d'un ERP doit être suivie toujours d'une formation de chaque structure étape par étape pour faciliter son utilisation .

*Tableau 9: ERP et qualité d'information*

	D'accord	Pas d'accord	Neutre
ERP fournit des informations claires et actualisées	73%	19%	8%
ERP fournit des informations exactes et exhaustives	65%	12%	23%
ERP permet l'accès à l'information en temps réel	54%	23%	23%
ERP sont présentés dans un format adapté à l'utilisation dans divers services	73%	19%	8%

Figure 18: ERP et qualité d'information



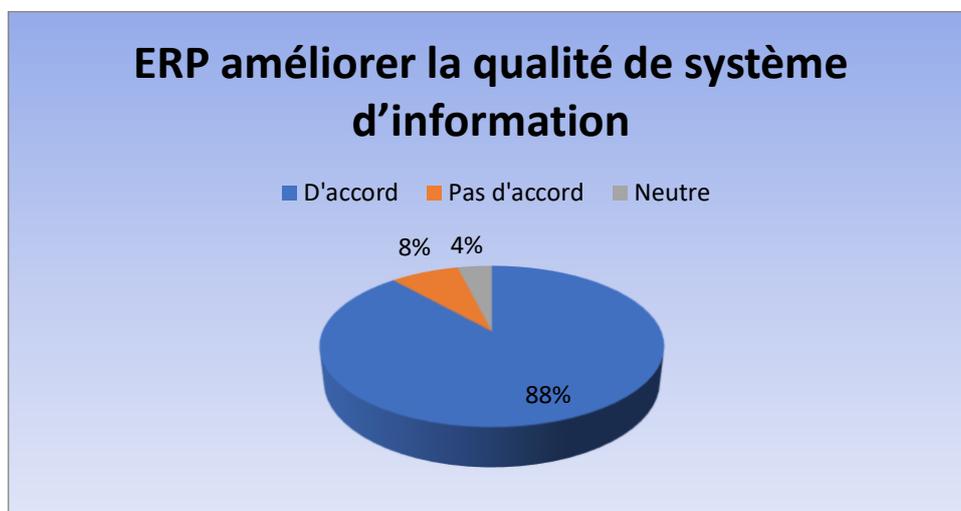
Source : Établit par nous-même à partir des données collectées

Selon la majorité des interrogés , l'ERP permet de fournir des informations de qualité :claires , actualisées , exactes et exhaustive , présentées dans un format adapté à l'utilisation en temps réel (voulu) .

Tableau 10: ERP et amélioration de la qualité du système d'information.

	D'accord	Pas d'accord	Neutre
ERP améliorer la qualité de système d'information	46	4	2
Fréquences%	88%	8%	4%

Figure 19: ERP et amélioration de la qualité du système d'information



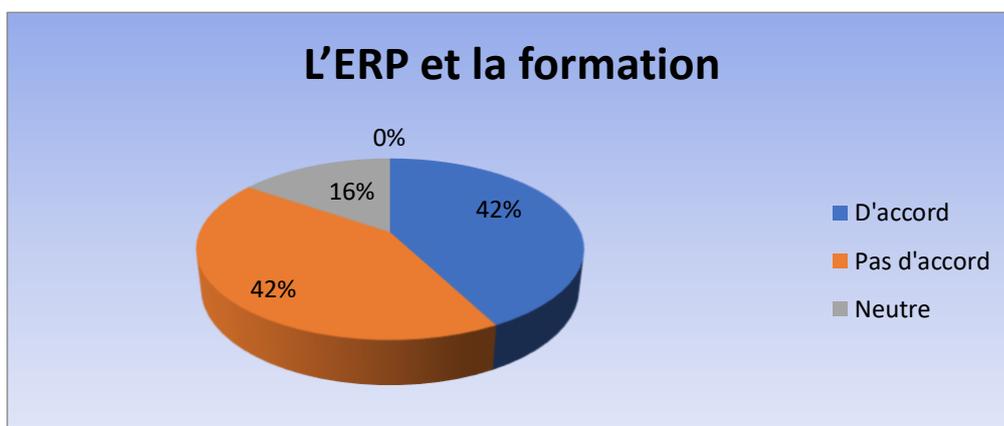
Source : Établit par nous-même à partir des données collectées.

88% des interrogés confirment que l'ERP améliore la qualité du système d'information de l'entreprise, à partir de l'amélioration de la qualité d'information et des traitements de données, l'intégralité du système, ce qui permet de réduire les erreurs et les différents risques.

Tableau 11: l'ERP et la formation

	D'accord	Pas d'accord	Neutre
les formations à propos l'ERP et leur utilisation.	22	22	8
les fréquences %	42%	42%	16%

Figure 20: l'ERP et la formation



Source : Établit par nous-même à partir des données collectées.

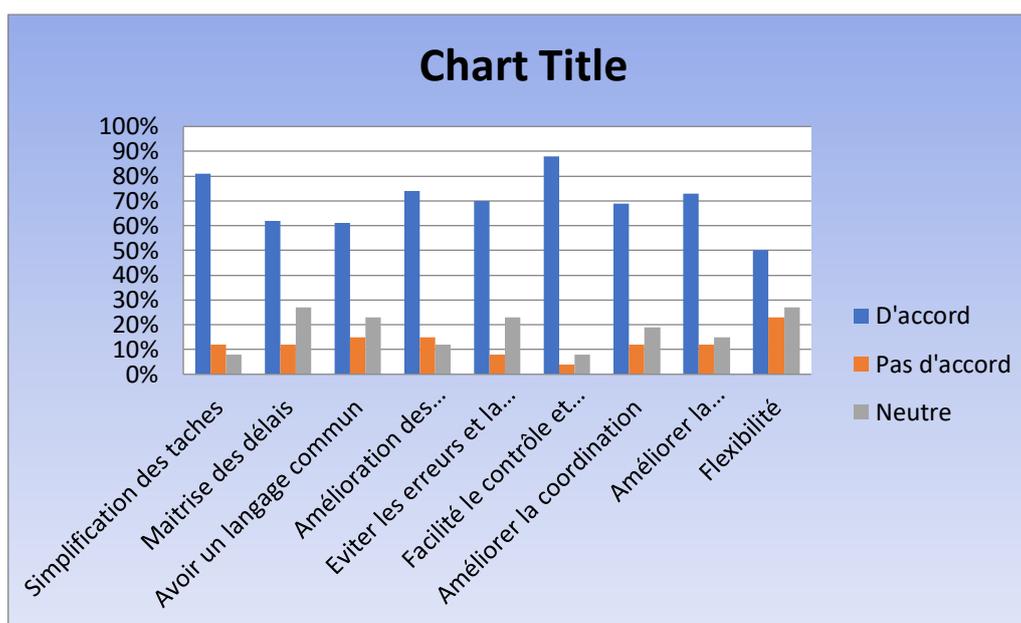
Seulement 42 % des interrogés ont bénéficié de formation en ce qui concerne l'utilisation du système ERP , cela nous amène à recommander des programmes de formation pour les employés de l'entreprise afin de rafraîchir et d'approfondir leur connaissances et de développer de nouvelles compétences .

### Axe 03 : La contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance.

Tableau 12: ERP et amélioration des aspects organisationnels de la performance.

	D'accord	Pas d'accord	Neutre
Simplification des tâches	(42)81%	(6)12%	(4)8%
Maitrise des délais	(32)62%	(6)12%	(14)27%
Avoir un langage commun	(16)61%	(4)15%	(6)23%
Amélioration des informations	(38)74%	(8)15%	(6)12%
Eviter les erreurs et la redondance	(36)70%	(4)8%	(12)23%
Facilité le contrôle et s'amélioré	(46)88%	(2)4%	(4)8%
Améliorer la coordination	(36)69%	(6)12%	(10)19%
Améliorer la communication	(38)73%	(6)12%	(8)15%
Flexibilité	(16)50%	(12)23%	(14)27%

Figure 21: ERP et amélioration des aspects organisationnels de la performance.



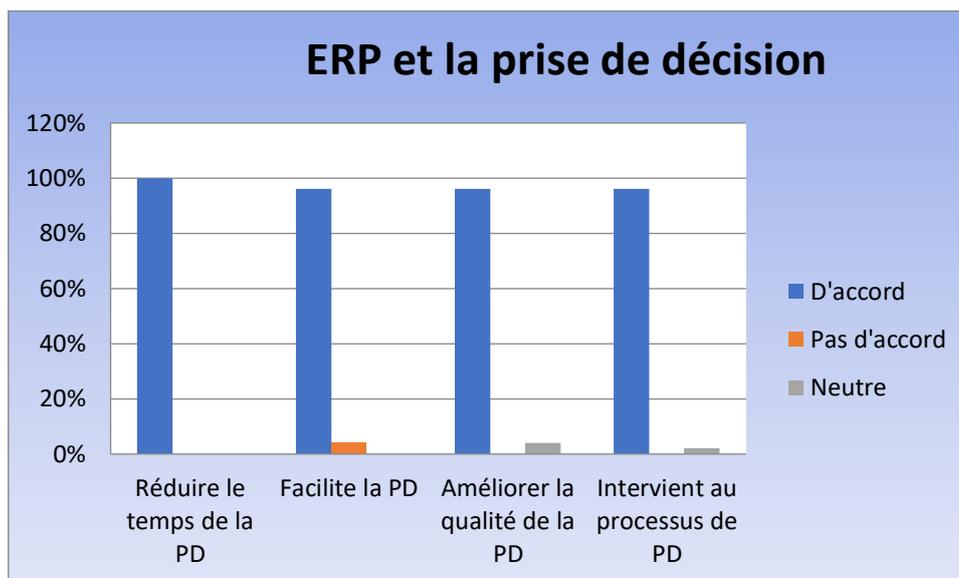
Source : Établit par nous-même a partir des données collectées

Les interrogés s'accordent au fait que l'ERP améliore les différents aspects organisationnels de la performance, les interrogés confirment avec un taux de 81% que l'ERP permet d'informatiser les tâches et de simplifier le travail au quotidien, comme il permet de maîtriser les délais (soit 62% des interrogés), l'ERP permet aussi de partager un langage commun (61%), ce qui permet d'améliorer la coordination (69%) et la communication interne et externe (73%), le système ERP facilite le contrôle (88%), et permet à l'entreprise de s'adapter aux différents changements environnementaux "devenir flexible" (50%).

Tableau 13: ERP et la prise de décision

	D'accord	Pas d'accord	Neutre
Réduire le temps de la PD	100%(52)	0%(0)	0%(0)
Facilite la PD	96%(50)	4%(2)	0%(0)
Améliorer la qualité de la PD	96%(50)	0%(0)	4%(2)
Intervient au processus de PD	96%(50)	2%(1)	2%(1)

Figure 22: ERP et la prise de décision

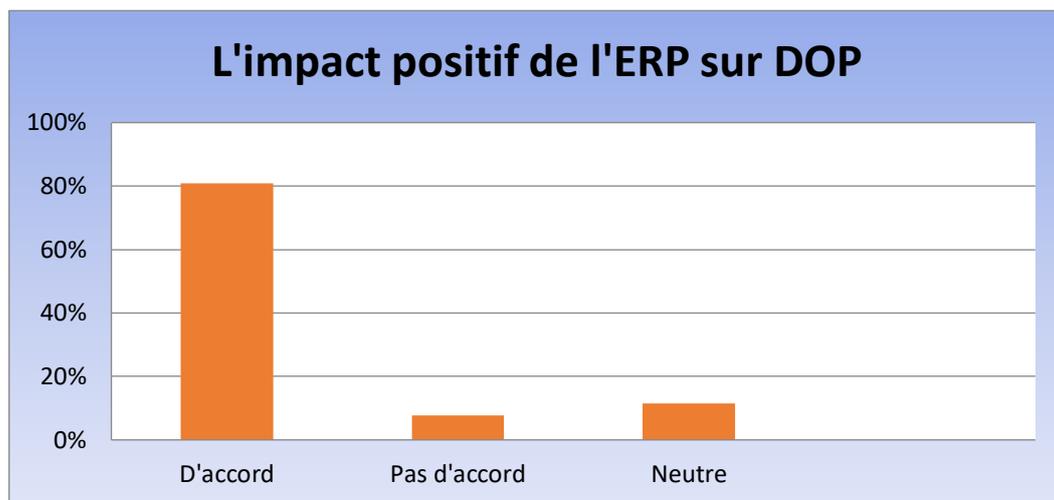


Source : Établit par nous-même à partir des données collectées.

On remarque a partir des données du tableau 12 , que les interrogés s'accordent sur l'impact positif de l'ERP sur la prise de décision , car le système permet d'améliorer le processus de prise de décision car il intervient dans ces différentes étapes , comme il permet la réduction du temps consacré pour la décision , alors que les informations pertinentes permet de facilité la prise de décision comme elles permettent d'améliorer la qualité de la décision d'une manière générale , ce qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

Tableau 14: Représentation de l'impact positif de l'ERP sur la dimension organisationnelle de la performance (DOP).

	D'accord	Pas d'accord	Neutre
L'impact positif sur DOP	42	4	6
Fréquence%	80%	8%	12%

*Figure 23: l'impact positif de l'ERP sur la dimension organisationnelle de la performance (DOP).*

Source : Établit par nous-même à partir des données collectées.

la majorité des interrogés (80 %) s'accordent sur l'impact positif de l'ERP sur la dimension organisationnelle de la performance , car il permet d'informatiser les tâches et de simplifier le travail au quotidien , comme il permet de maîtriser les délais , l'ERP permet aussi de partager un langage commun, ce qui permet d'améliorer la coordination et la communication interne et externe, le système ERP facilite le contrôle, et permet a l'entreprise de s'adapter aux différents changements environnementaux "Flexibilité " , le système permet aussi d'améliorer le processus de prise de décision car il intervient dans ces différentes étapes , comme il permet la réduction du temps consacré pour la décision , alors que les informations pertinentes permet de facilité la prise de décision comme elles permutent d'améliorer la qualité de la décision d'une manière générale , ce qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise ce qui va influencer sur la performance organisationnelle de l'entreprise .

**Conclusion**

Suite à l'étude de l'impact de l'ERP sur les différents aspects organisationnels de la performance, on peut affirmer que l'ERP améliore la qualité des informations, la coordination et la communication et aide à la prise de décision, d'où la confirmation des deux hypothèses de départ :

H1 : l'ERP, outil améliorant la qualité des informations, la communication et la coordination dans Laiterie Soummam.

H2 : l'ERP, outil d'aide à la prise de décision dans l'entreprise Laiterie Soummam

Ce qui permet ainsi d'améliorer l'efficacité de la performance de cette entreprise.

# **CONCLUSION GENERALE**

### Conclusion générale

Nous rappelons que notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre des systèmes d'information.

L'ERP représente donc la synthèse de l'informatique de gestion à l'ère des données. De ce fait, il est avant tout un système informatique de « planification des ressources de l'entreprise » et peut servir comme base pour initialiser une gestion intégrée de l'entreprise.

Plus qu'un simple logiciel, l'ERP est un véritable projet demandant une intégration totale d'un outil au sein d'une organisation et d'une structure spécifique et donc des coûts importants d'ingénierie. Sa mise en place dans l'entreprise entraîne des modifications importantes des habitudes de travail d'une grande partie des employés.

Après la partie introductive qui était centré sur la problématique, les hypothèses, le choix et intérêts du sujet ainsi que le contenu du travail.

Nous avons développé dans le premier chapitre, la notion d'ERP, ses types, ses caractéristiques ainsi que les facteurs clés de succès et la raisons d'échecs liés à son implantation.

Nous avons également développé dans le deuxième chapitre la notion de performance, expliquant ainsi le triangle de performance : efficacité, efficience et pertinence . Nous avons expliqué les dimensions de la performance et l'évaluation de celle-ci ce qui nous a permis de comprendre la contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de performance.

Pour pouvoir vérifier nos hypothèses, nous avons fait recours aux techniques documentaires et aux techniques d'enquête par entretien puis par questionnaire qui nous ont permis de collecter le maximum de données auprès du personnel de l'entreprise Laiterie Soummam.

Faisant référence aux données extraites des tableaux que nous avons calculés, la majorité des questionnaires récupérés ont confirmé que dans l'entreprise Laiterie Soummam, l'ERP est un outil améliorant la qualité des informations, la communication et la coordination, aide à la prise de décision ce qui confirme les deux hypothèses de départ.

Donc, l'ERP contribue à améliorer la dimension organisationnelle de la performance par le fait qu'il :

- ✓ Améliore la qualité des informations circulantes ;
- ✓ Fournit un langage commun et une base de données unique ;
- ✓ Favorise la coordination ;
- ✓ Améliore la communication ;
- ✓ Réduit le temps de la prise de décision ;
- ✓ Améliore la qualité des décisions ;
- ✓ Facilite le contrôle ;
- ✓ Facilite l'adaptation aux changements.

Nous avons rencontrés des difficultés liées au refus de l'organisme d'accueil de nous fournir plus d'informations qui pourraient nous aider à enrichir le cadre pratique de notre recherche .

A travers ces résultats, les ERP apparaissent comme des outils indispensables à l'entreprise pour accompagner la structuration et la standardisation de son système d'information et déterminer la mise en place d'une nouvelle organisation.

# **BIBLIOGRAPHIE**

### Bibliographie

#### Ouvrages :

1. Bescos P-L, Dobler P, Mendoza C et Naulleau G, « Contrôle de gestion et management, Montchrestin, 2<sup>o</sup> édition, 1993.
2. Bouquin H, «le contrôle de presses universitaires de France», Paris, 5<sup>ème</sup> édition,2001.  
Capet M, Causse G et Meunier J, «Diagnostic, organisation et planification d'entreprise», édition Economica, collection «Gestion» : Diagnostic et politique générale», 2<sup>o</sup> édition ,1986.
3. Carton G.D, «éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel», édition village mondial, paris, 1999.
4. Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène et Pierre-Laurent Bescos (2005), «contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>o</sup> édition.
5. Hélène Loning et Yven Pesqueux et coll « La démarche OVAR », note pédagogique du groupe HEC, 1994. Un exposé de cette démarche mise au point par des professeurs du groupe HEC, «le contrôle de gestion», Paris, Dunod.
6. Le Moigne, « Les deux sources de la performance des organisations : cohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence», in ECOSIP, Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, collection «Gestion»,1996.
7. Lequeux J-L, « manager avec les ERP : progiciels de gestion intégrés et internes », édition d'organisation, Paris,1999.
8. Lequeux J.L, « Manager avec les ERP : Architecture Orientée Services (SOA)», 3<sup>o</sup> édition d'organisation, 2008.
9. Markus M & Tanis L, « The entreprise systems experience-from adoption to success», Framing the domains of it research : Glimpsing the future through the past, 2000.
10. P.Lorin, , le contrôle de gestion stratégique, Paris, Dunod, 1997.

11. Peaucelle J.L, « Systèmes d'informations », in Encyclopédie de gestion, Economica, 2<sup>o</sup> édition, 1997.
12. Pesqueux Y, «La notion de performance globale», 5<sup>o</sup> édition forum international, ETHICS, décembre 2004.
13. Reix R , « Systèmes d'information et management des organisations», Vuibert, collection «Vuibert Gestion», 1996.
14. Romagni P, Wild V, « L'intelligence économique au service de l'entreprise», éditions les presses du Management, Paris,1998.
15. Voyer P, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance», 2<sup>o</sup> édition presse de l'université du Québec, 1999.
16. Yves de Rongé, « L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation», Finéco, vol 10, 2000.

### Articles et revues :

1. A Chibouni, « Implantation d'un ERP : Antécédents et conséquences», XV<sup>o</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève,2006 .
2. Aharoni Y, « The Evolution and Management of State-owned Entreprises, Cambridge, Harper and Row publisher, 1986.
3. Al Mashari, Zairi , « Supply -chain re-engineering using entreprise resource planning (ERP) systems : an analyses of a SAP R/3 implentation case. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol 30.
4. Amara N, R Robert , « Mesure de l'efficacité technique : revue de littérature», centre de recherche en économie agroalimentaire (CREA),2000, P 32.
5. Amzil A, Lazaar S, «Proposition d'un cadre pour la gestion des facteurs clés de succès dans les projets d'innovation organisationnelle chez les PME : Cas des ERP», international journal of accounting, finance, auditing, management and economics, vol 2, 2021.

6. Baird L, «Managing Performance», John Wiley, New York.
7. Baret (2006), Reynaud (2003), «Evaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique?», Lyon, vol 1.
8. Benslimane M, El Ansari M, « La performance globale : Mesure et pilotage», Revue du Contrôle, Comptabilité et d'Audit, vol 4,2020.
9. Besson P, « Les ERP à l'épreuve de l'organisation», Système d'Information et Management, vol 10 (3), pp 25.
10. Avison D, Wilson D & Hunt S, « An it failure and a company failure : A case study in telecommunications», in 8<sup>th</sup> Congress of Association for Information Management, 2003.
11. Bidan et al, « PGI, flexibilité, organisation du travail et représentations dans les moyennes et grandes entreprises», rapport DARES-Ministère du Travail, 2002.
12. Bourguignon A, «sous les pavés....ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance», comptabilité-contrôle-audit, vol 1,1995.
13. Bourguignon A, «La performance, essais de définition», Revue française de comptabilité,n° 269, 1995.
14. Bourguignon A, «performance et contrôle de gestion», Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, édition Economica,2000.
15. Capron M, Quairel F, «évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale», Revue des Organisations Responsables, janvier 2005.
16. Davenport T.H, «Putting the entreprise into the entreprise system», Harvard Business Review, July-August 1998, vol 76.
17. D Bessire, « Définir la performance», Revue comptabilité-contrôle-audit, vol 2,1999.
18. De la Villarmois, «le concept de performance et de mesure», Actes des XIV<sup>o</sup>, journées des IAE, Nantes, vol 2.

19. Dumoulin R.O, La Villarmois, Tondeur H, centre de services partagés versus externalisation : Solution alternative ou situation intermédiaire, le cas de la fonction comptable et financière, 22<sup>o</sup> congré de l'AFC,2011.
20. El Madrouchi K & Lkhoyaali B, « Revue de littérature des facteurs clés de succès de l'implantation d'un ERP : cas de la Jordanie, la Chine et la Belgique», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, vol 4 : n<sup>o</sup>3.
21. Francis Tabourin, « Organisation comptable : Système d'information ERP», université Paris-Dauphine.
22. Frantz Rowe, « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des progiciels de gestion intégrés (initialement publié en 1999), systèmes d'information et management, Nantes, vol 21, article 3, 1999.
23. Frédéric Fontane, « Essai de définition des ERP», Revue Française de Gestion Industrielle, vol 21, n<sup>o</sup>4, Paris;.
24. H Attouch, « La performance globale de l'entreprise revisitée», Revue des économies nord Afrcaïn n<sup>o</sup> 5, université de Meknès.
25. Haouet C, « Informatique décisionnelle et management de l'entreprise», cahier de recherche, n<sup>o</sup> 2008-01, Laboratoire Orléanais de gestion.
26. Huber G.P, « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational, Design, Intelligence and Decision Making», Academy of Management Review,1990.
27. Gabriels X, « Entreprise Resource Planning : New opportunities for Management Accounting Systems (MAS), ,2003.
28. G Commarmoud, A Exiga, « Manager par les objectifs : les techniques essentielles du management, fixer les objectifs et apprécier les résultats», Université économie et droit,1998, DUNOD.
29. Ghali M, Daniel K, Colson F et Latruffe L, «Diagnostic de l'efficacité technique des exploitations agricoles françaises :une analyse de l'efficacité d'utilisation des ressources énergétiques et exploration des déterminants relevant des pratiques agricoles, 2014.

30. Germain C., Trébucq S., «la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions», semaine sociale Lamy,2004.
31. Giard D.V, « Gestion de production et des flux», Economica, Paris, 2003.
32. Laila Alami, Cours système d'information et base de données, département économie,2016.
33. Laure Lemaire, «Systèmes ERP, emplois et transformations du travail», présentation de la recherche : synthèse et conclusions, avec le soutien du Fonds social européen, de Bruxelles, 2002.
34. Maaloul I & L Mezghani, «l'implantation des ERP et ingénierie du changement : les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes», XIIème conférence de l'association internationale de management stratégique, Tunisie, 2003.
35. Marion et Al, «diagnostic de la performance de l'entreprise», Dunod,2012.
36. Philippe N, cours PGI, ERP (master CCA), université de Nice.
37. Piot-Lepetit I, Rainelli P, « Détermination des marges de manœuvre des élevages à partir de la mesure des inefficacités», INRA, unité d'Economie et sociologie rurales, Rennes, France, production animale,1996.
38. Reix R, « Système d'information et performance de l'entreprise étendue», dans Faire de recherche en SI, VIBERT et FREGE, Paris, 2004.
39. Rolande Marciniak & Frantz Rowe, chapitre 3 progiciel de gestion intégré et réactivité stratégique : un atout pour les PME, IDC, Forrester.
40. Ross J.W, « The ERP revolution : surviving versus thriving», Working Paper, centre for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1998.
41. Slimani R & Boukrif M, «la place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées,», Revue de communication, organisation, société du savoir et information, n°8, 2020.

42. Spathis C , S Constantinides, « The usefull of ERP systems for offective management», Industrial Management et Data systems, 2003.
43. Taki M, les ERP, une rigidité apparente pour une flexibilité latente des systèmes de contrôle pratiqués, Maroc.
44. Taqi A, Moustakim O & Bouyzem M, « Les avantages et les bénéfices des progiciels de gestion intégrée à l'ère de la transformation digitale : Enquête auprès des entreprises au Maroc», Revues d'Etudes en Management et Finance d'Organisation (REMFO), n°13, 2021.
45. Tournant L, Azan W, « Réussir votre projet ERP», Saint-Denis, Association Française de Normalisation, 2003.
46. Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions»,2017.
47. Zouine A, « Les facteurs clés de succès dans la mise en oeuvre d'un ERP en controle de gestion : le courant structurationniste comme approche d'analyse», Revue Française de gestion, vol 1 (4), 2020.

### **Thèses et mémoires :**

1. Nicolas P.M, « Communication et gestion de crise et de rumeurs : le cas de deux fermetures d'entreprise», mémoire présenté à la faculté des études supérieurs de l'université Laval pour l'obtention du grade de Maître, 2002, pp 159.

Raihane Ghani, « Contribution à la compréhension de l'adoption des ERP dans les PME marocaines : Une approche structurationniste et culturelle», thèse doctorale, université Montpellier, 2012.

1. Zoubeidi M, « Une approche sémantique pour l'interopérabilité des ERP», thèse doctorale , université Mohamed Khider, Biskra, 2018.

### WEBOGRAPHIE :

1. <https://www.ufsia.ac.be/-xgabriels>
2. Comment le bon ERP peut aider votre PDG, [WWW.GENIUSERP.COM](http://WWW.GENIUSERP.COM)
3. Fabien Paupier, ERP-open source, [www.Appvizer.fr](http://www.Appvizer.fr) , 2020.
4. Dubarry P & Bauvais V, « Retours d'expérience ERP», Retrieved from <https://www.cigref.fr>

# **Annexes**

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Questionnaire

**Annexe 1 : Guide d'entretien**

**Question 1**

Quel est le type d'ERP implanter au sein de votre entreprise ?

Justifiez votre réponse.

**Réponse 1**

Le type de l'ERP implanter au sein de notre entreprise est le Microsoft Dynamics (Navision).

Justification : c'est l'un des leaders mondiaux. C'est un logiciel de gestion intégré proposant des outils particulièrement efficaces pour permettre aux entreprises d'accroître leur performance.

**Question 2**

Pour quelles raisons l'entreprise a décidé d'implanter l'ERP ?

**Réponse 2**

Notre entreprise a décidé d'implanter l'ERP pour palier aux divers problèmes de gestion qui se posent en utilisant les logiciels classiques autonomes qui se caractérisent par l'existence de plusieurs structures et bases de données qui ne s'intègrent pas entre elles.

S'il n'y a pas d'intégration, il y aura une perte de temps, des coûts et délais en plus.

**Question 3**

Depuis quand l'entreprise a implanter l'ERP ? Le fournisseur de l'ERP avait-il un rôle dans l'implantation ?

**Réponse 3**

L'entreprise a implanter l'ERP en 2009. Oui, le fournisseur avait un rôle primordial dans l'implantation de l'ERP.

**Question 4**

Qu'elle est la durée d'implantation prise par l'entreprise pour l'implantation ?

**Réponse 4**

Ça dépend de la taille et l'organisation de l'entreprise. Quand il s'agit d'une PME, l'implantation va prendre environ 6mois à un an, tandis que dans une grande entreprise l'implantation va prendre environ 2ans et 3ans.

### Question 5

Quel est le taux d'intégration de l'ERP dans l'entreprise et quelles sont les fonctions intégrés dans l'ERP ?

### Réponse 5

Le taux d'intégration de l'ERP dans l'entreprise est à 70%.

Les fonctions intégrés dans l'ERP sont :

- La gestion financière ;
- La gestion des immobilisations ;
- La gestion des achats ;
- La gestion de production ;
- La gestion des ressources humaines.
- La gestion de distribution.

### Question 6

En moyenne, combien d'heures par semaine utilisez-vous l'ERP ?

### Réponse 6

On utilise l'ERP tout le temps et dans tous les départements de l'entreprise. Que ce soit enregistrement d'une commande et de son paiement, enregistrement de l'entrée de marchandises, enregistrement de sortie des produits, etc.

### Question 7

À votre avis, une implantation d'un projet ERP, combien ça coûte ?

### Réponse 7

Le coût d'implantation d'un projet ERP dépend de la taille de l'entreprise.

Les ERP locaux ne sont pas vraiment coûteux, leurs coûts sont entre 3 millions à 4 millions. Contrairement aux ERP Internationaux (SAP, Microsoft Dynamics "Snavision"), leurs coûts varient entre 10 millions à 20 millions.

Seulement les coûts des licences annuellement coûtent environ 4 millions, sans prendre en compte son acquisition et sa mise en place.

### Question 8

Avez-vous élaboré un cahier de charges pour déterminer vos besoins exacts en ERP ?

### Réponse 8

Oui, on a élaboré un cahier de charges bien détaillé ( contient les acteurs métiers, ressources, objectifs, fonctionnalités, etc.), soit en interne ou en externe, tout dépend de la maturité de l'entreprise.

En interne : si, l'entreprise a un très bon niveau, sa direction générale pourra toute seule élaboré ce cahier de charges.

En externe : si, l'entreprise ne peut pas s'occuper toute seule. Dans ce cas, elle fera appel à un consultant (pas forcément un informaticien, il peut être un comptable, un gestionnaire, etc.) maîtrisant bien son métier.

Avant d'établir le cahier de charges, il viendra à l'entreprise pour faire une analyse avec les acteurs métiers (ce qui sont concernés par le projet) pour collecter le maximum d'informations à propos leur utilisation des anciens SI, leur objectifs, etc.

Ensuite, le consultant va élaborer un bilan général qui sera la base d'un cahier de charges.

### Question 9

Est-ce-que le déploiement de l'ERP a été accompagné d'un reengineering ?

### Réponse 9

Notre entreprise utilise des ingénieurs électroniques, mécaniques et informatiques. Ces derniers accompagnent le déploiement de l'ERP pour une implantation rapide et efficace.

### Question 10

Croyez-vous que parmi votre personnel, un certain nombre d'entre eux possèdent des connaissances suffisantes en matière de technologies de l'information ?

### Réponse 10

Oui, notre personnel possède des connaissances suffisantes en matière de technologies et de l'information ce qui permet d'avoir des idées innovantes et donc s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement.

### Question 11

L'entreprise a-t-elle programmé des formations à propos de l'ERP ?

### Réponse 11

Oui, la formation est cruciale. Avant de se lancer dans l'implantation d'un ERP, notre entreprise a programmé des formations pour former chaque structure étape par étape.

Selon le statut des salariés, la formation ERP est différente et n'intervient pas au même moment dans le déroulement du projet ERP.

### 1. Pour les cadres :

Elle doit être réalisée avant de débiter le projet. Elle s'adresse aux responsables informatiques.

### 2. Pour les employés :

Ils suivent la formation une fois le logiciel ERP est mis en place.

Enfin, pour qu'un projet ERP soit réussi, il faut que le logiciel soit utilisé au mieux par les collaborateurs.

### Question 12

Avez-vous engagé des experts externes pour l'implantation de l'ERP ?

### Réponse 12

Oui, l'entreprise ne peut pas implanter toute seule un ERP, malgré qu'elle dispose des informaticiens mais pour que sa mise en place soit rapide et efficace, elle doit faire appel à un consultant ou expert externe qui maîtrise le domaine des systèmes d'information.

En optant pour un ERP Snavision, l'entreprise a vraiment besoin d'un expert étranger. C'est pour cela que notre entreprise a fait un appel à des experts tunisiens et Français pour aboutir à une bonne implantation.

### Question 13

À votre connaissance, vos concurrents utilisent-ils des systèmes ERP ?

### Réponse 13

Oui, nos concurrents utilisent des systèmes ERP.

Par exemple Danone, ils utilisent un ERP plus avancé que Soummam car il est lié aux éditeurs Internationaux.

La majorité des entreprises s'orientent vers l'utilisation de ces systèmes d'information pour éviter les erreurs de saisie, perte du temps et d'argent.

### Question 14

Est-ce-qu'il y a un alignement entre l'ERP et l'entreprise ?

### Réponse 14

Oui, il y a un alignement entre les deux.

L'ERP est structurant. Il contient des processus et des règles de suivi, des structures de données et de contrôle. Il implique une convergence opérationnelle d'utilisateurs qui ne se connaissent pas forcément, avec les mêmes écrans, les mêmes données et les mêmes outils.

Il implique un changement du travail concret, avec moins de saisie, plus de contrôle et de décisionnel. Il permet d'aller vers une intégration poussée entre l'opérationnel et le décisionnel et bouscule aussi les cadres intermédiaires.

### Question 15

L'ERP fournit-il des informations claires, exactes et actualisées ?

### Réponse 15

Oui, l'ERP fournit des informations claires, exactes et fondé sur deux principes : transparence et traçabilité. Il permet la fiabilité de l'information et aussi l'archivage de ces informations pour disposer d'un historique d'informations pour pouvoir faire des prévisions et se projeter dans l'avenir.

### Question 16

Votre système ERP permet-il l'accès à l'information en temps réel ?

**Réponse 16** : oui, l'ERP permet une rapidité d'accès à l'information en temps réel, vu le grand nombre des transactions, il est difficile pour un humain de gérer toutes les données manuellement.

### Question 17

Ces informations sont-elles présentées sous un format adopté à l'utilisation ?

### Réponse 17

Oui, les informations sont présentées sous un format adopté à l'utilisation ce qui facilite grandement leur analyse. Le personnel de l'entreprise peut facilement utiliser ces informations pour soit concevoir de nouvelles stratégies, soit suggérer des améliorations à la stratégie existante.

### Question 18

Quel est l'impact de l'ERP sur la prise de décision ?

### Réponse 18 :

La finalité derrière l'utilisation des ERP est l'obtention de l'information qui permet la prise de décision.

L'ERP a un impact direct sur la fixation des problèmes et leur identification et c'est le capital humain qui permet de faire des propositions et des solutions aux problèmes identifiés.

### **Question 19**

Quel est l'impact de l'ERP sur la communication ?

### **Réponse 19**

L'ERP réduit les délais de communication dans l'entreprise, ce qui améliore son efficacité.

### **Question 20**

Quel est l'impact de l'ERP sur la coordination ?

### **Réponse 20**

Ce progiciel contient toutes les données relatives à l'entreprise, ce qui améliore la coopération entre les différents départements.

### **Question 21**

Est-ce que l'ERP a influencé l'organisation de travail ?

### **Réponse 21**

L'utilisation de l'ERP implique une forte utilisation de la machine (l'homme est remplacé par la machine), donc toutes les opérations, les commandes, les sorties des stocks.. se font automatiquement.

De ce fait, l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser beaucoup d'effectifs.

En outre, l'ERP permet d'éviter les doubles saisies et les erreurs ce qui permet un changement radical de l'organisation du travail et ainsi un changement au niveau de l'organigramme de l'entreprise.

### **Question 22**

Pour votre entreprise, que diriez-vous sur l'impact de l'ERP ?

### **Réponse 22**

L'ERP a un impact positif et une influence stratégique sur notre entreprise. Grâce à son architecture ouverte, l'ERP permet une mise en œuvre, une adaptation et une maintenance à la fois rapides, efficaces et abordables ce qui permet de gagner en réactivité dans un contexte économique très concurrentiel.

**Annexe 2 : Questionnaire**

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, on a réalisé un questionnaire. En participant à ce dernier, vous nous aiderez à voir réellement la contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance de votre entreprise.

Merci pour votre collaboration.

**Axe 01 : Informations socioprofessionnelles**

1. Sexe :

Féminin

Masculin

2. Age : .....

3. Niveau d'étude : .....

4. Catégorie

Cadre

Agent exécutant

Agent de maîtrise

5. Expériences au sein de l'entreprise : .....

.....

**Axe 02 : Progiciel de gestion intégré (ERP)**

1. L'entreprise possède un progiciel de gestion intégré :

Oui

Non

2. J'utilise le système ERP dans l'exécution de mes tâches quotidiennes :

Oui

Non

3. L'utilisation des systèmes ERP est facile :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

4. Le système ERP fournit des informations claires et actualisées :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

5. Le système ERP fournit des informations exactes et exhaustives :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

6. Le système ERP permet l'accès à l'information en temps réel :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

7. Les informations fournies par le système ERP sont présentées dans un format adapté à l'utilisation dans divers services :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

8. L'entreprise a implanté l'ERP pour améliorer la qualité de son système d'information :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

9. L'entreprise a programmé suffisamment des formations à propos l'ERP et leur utilisation :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

**Axe 03 : La contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance**

1. Le système ERP permet de simplifier l'exécution des tâches (activités) :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

2. Le système ERP permet la maîtrise des délais :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

3. Le système ERP permet d'avoir un langage commun entre les différents services de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

4. Le système ERP permet d'améliorer la circulation des informations entre les divers services de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

5. Le système ERP permet d'éviter les erreurs et la redondance des informations :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

6. Le système ERP permet de faciliter le contrôle et d'améliorer sa qualité :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

7. Le système ERP permet d'améliorer la coordination entre les divers services de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

8. Le système ERP permet d'améliorer la communication au sein de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

9. Le système ERP intervient au processus de prise de décision au sein de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

10. Le système ERP réduit le temps de la prise de décision au sein de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

11. Le système ERP facilite la prise de décision au sein de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

12. Le système ERP permet d'améliorer la qualité de la décision au sein de notre entreprise :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

13. Le système ERP permet de s'adapter aux changements de l'environnement dans notre entreprise (flexibilité) :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

14. Le système ERP a un impact positif sur la dimension organisationnelle de la performance :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre 01 : Généralités sur les ERP</b>	
Introduction .....	5
Section 1 : Histoire et émergence d'un ERP .....	5
Section 2 : Définitions et termes relatifs à l'ERP.....	7
2.1. Définition d'une information.....	7
2.2. Définition d'un système d'information .....	8
2.3. Définition d'un ERP .....	8
Section 3 : Types et Caractéristiques d'un ERP .....	14
3.1. Types d'un ERP.....	14
3.1.1. ERP généralistes .....	14
3.1.2. ERP spécialisés .....	14
3.1.3. ERP propriétaires.....	14
3.1.4. ERP OPEN SOURCE.....	16
3.2. Caractéristiques d'un ERP.....	16
Section 4 : Processus d'implantation de l'ERP .....	19
4.1. Types d'implantation d'un ERP .....	20
4.1.1. Implantation globale (compréhensive) .....	20
4.1.2. Implantation vanille (vanilla) .....	20
4.1.3. Implantation mi-chemin (middle road).....	20
4.2. Phases d'implantation d'un ERP .....	20
4.2.1. Le modèle de Ross 1998.....	21
4.2.2. Le modèle de Markus et Tanis 2000.....	22
4.2.3. Le modèle de Rongé 2000 .....	23
4.3. Coûts d'implantation de l'ERP.....	25
4.3.1. Les coûts réels.....	25
4.3.2. Les coûts cachés .....	26
4.3.3. Le coût total de possession .....	27
4.4. Méthodes d'implantation d'un ERP .....	27

## Table des matières

---

4.4.1. Méthode Big Bang .....	27
4.4.2. Méthode de mise en place par module .....	28
4.4.3. Méthode franchise .....	28
Section 5 : Les facteurs clés de succès et les raisons d'échecs .....	29
5.1. Les facteurs clés de succès .....	29
5.1.1. La sélection de l'ERP .....	29
5.1.2. Gestion de projet.....	30
5.1.3. L'implication .....	30
5.1.3.1. L'implication de la direction générale .....	30
5.1.3.2. L'implication des utilisateurs.....	31
5.1.4. La communication .....	31
5.1.5. La formation .....	32
5.1.6. Business Process Reengineering (BPR) .....	33
5.1.7. Anticipation des besoins de modification.....	33
5.1.8. Satisfaction des utilisateurs.....	34
5.2. Les raisons d'échecs .....	34
5.2.1. Formes d'échecs .....	34
5.2.2. Facteurs critiques .....	35
Conclusion.....	37

### **Chapitre 02 : ERP et dimension organisationnelle de la performance**

Introduction .....	39
Section 1 : Définition de la performance.....	39
1.1. La performance "Action" .....	40
1.2. La performance "résultat" .....	41
1.3. La performance "succès".....	41
Section 2 : Composantes de la performance .....	42
2.1. Efficacité .....	42
2.2. Efficience.....	43
2.3. Cohérence.....	43
2.4. Pertinence .....	44
Section 3 : Dimensions de la performance .....	46
3.1. La performance stratégique .....	46
3.2. La performance concurrentielle.....	46
3.3. La performance socio-économique .....	47
3.3.1. La performance organisationnelle .....	47

## Table des matières

---

3.3.2. La performance sociale .....	48
3.3.3. La performance sociétale .....	48
3.3.4. La performance économique .....	49
3.3.5. La performance financière .....	49
Section 4 : Evaluation de la dimension de la performance organisationnelle .....	50
4.1. Définition d'un indicateur de performance .....	50
4.2. Qualités des indicateurs de performance .....	50
4.3. Mesure de la performance organisationnelle.....	51
4.3.1. Indicateurs portant sur les leviers d'action .....	52
4.3.2. Une méthodologie anglo-saxonne : Balanced Scorecard .....	52
4.3.3. Le tableau de bord (à la française) ou démarche OVAR.....	54
Section 5 : La contribution de l'ERP sur la performance organisationnelle .....	56
5.1 ERP et organisation de travail .....	56
5.2. ERP et qualité d'informations .....	56
5.3. ERP et communication .....	57
5.4. ERP et prise de décision .....	57
5.5. ERP et flexibilité .....	58
Conclusion.....	59

### **Chapitre 03 : Etude de cas : l'ERP dans la Laiterie Soummam**

Introduction .....	61
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
1.1. Histoire .....	61
1.2. Activité .....	62
1.3. Gamme de produits .....	62
1.4. Effectif.....	63
1.5. Politique qualité.....	63
1.6. L'ERP dans l'entreprise .....	63
1.7. Missions.....	63
1.8. Objectifs .....	63
1.9. Positionnement sur le marché.....	64
1.10. Organigramme de l'entreprise .....	64
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche .....	65
2.1. Choix du sujet de recherche .....	65
2.2. Présentation de l'enquête effectuée .....	65
2.2.1. Objectif de l'enquête.....	65

## Table des matières

---

2.2.2. Méthode de collecte de données .....	65
2.2.2.1. La documentation.....	65
2.2.2.2. L'entretien .....	66
2.2.2.3. Le questionnaire .....	66
2.3. L'échantillon .....	67
2.4. Diffusion du questionnaire .....	67
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	67
Axe 1 : Informations socioprofessionnelles .....	67
Axe 02 : Progiciel de gestion intégrée (ERP).....	70
Axe 03 : La contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance... 75	
Conclusion.....	78
Conclusion générale .....	80
Bibliographie .....	83
Annexes	
Résumé	

**Résumé :**

L'ERP représente aujourd'hui une option crédible pour les entreprises qui ambitionnent une rationalisation et une meilleure intégration de leur système d'information.

C'est un système qui est capable, grâce au paramétrage de répondre aux différents besoins fonctionnels de l'entreprise en s'adaptant à la spécification fonctionnelle de chaque processus, ou en appliquant des changements sur les processus d'entreprise en se basant sur les bonnes pratiques de gestion.

Pour que l'intégration d'ERP réussisse, il peut se révéler nécessaire que l'entreprise retravaille ses processus pour qu'ils répondent aux exigences du système.

Son processus d'implantation est généralement complexe, un tel projet nécessite alors une investigation de la gestion des facteurs clés de succès et des efforts continus après l'implantation effective de la solution afin d'en tirer le maximum d'avantages.

Les ERP ont des changements organisationnelles sur l'entreprise Laiterie Soummam en ce qui concerne : la qualité d'informations, l'organisation de travail, la décision et sur les modes de communication.

**Mots clés :**

ERP, performance, dimension organisationnelle de la performance, implantation, facteurs clés de succès.

**Abstract :**

ERP represents today a credible option for the companies which aspire a rationalization and a better integration of their information system.

It's a system which is capable, thanks to the parameterization, of responding to the different functional needs of the company by adapting to the functional specification of each process, or by applying changes to the business processes based on good management practices.

For ERP integration to be successful, the company may need to rework its processes to meet system requirements.

Its implementation process is generally complex, such a project then requires an investigation of the management of the key success factors and continuous efforts after the effective implementation of the solution in order to derive the maximum benefits.

The ERP have organizational changes on the company Soummam with regard to : the quality of information, organization of work, the decision and modes of communication .

**Key words :**

ERP, performance, organizational dimension of performance, implantation, key success factors.