

Université Abderrahmane Mira Bejaia



Faculté 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 Science de Gestion

Option : Management

Thème

I 'impact de l'implantation des ERP sur la performance organisationnelle

Cas de laiterie SOUMMAM D'AKBOU

Réalisé par :

HAMOUCI MELISSA

SMAALI ASSIA

Membres de jury :

Présidente : Mme MESSAOUDI OUAFA

Examinatrice : Mme OUMAKHLOUF

Dirigé par :

Mme : SLIMANI RADIA

Année universitaire :

2023/2024

Remerciement

Nous remercions sincèrement « Dieu » le tout puissant qui nous a accordé la santé et la détermination nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Tout d'abord, nous tenons à souligner que ce travail n'aurait pas été aussi complet et réalisé sans l'aide et l'encadrement de Madame SLIMANI.R, que nous remercions pour son accompagnement de qualité, sa patience, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de la préparation de ce mémoire.

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude envers notre promoteur de la laiterie SOUMMAM, pour sa patience et son professionnalisme durant notre stage.

Enfin, nous adressons un dernier merci à tout le personnel de la laiterie SOUMMAM qui a contribué de près ou de loin à la réussite de ce modeste travail

MERCI À TOUTES ET À TOUS

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A ma chère maman, qui m'a soutenue et encouragée durant ces années d'études, merci pour l'amour que tu me portes depuis mon enfance. Ce travail est le témoignage de ma profonde reconnaissance. Que dieu te garde pour moi.

A mon cher père. Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que tu as déployés pour mon éducation et ma formation merci pour ta compréhension, ton soutien et ton amour. Que dieu te garde pour moi.

A mes chers frères, BABY et NANI qui ont toujours été là pour moi.

A ma belle-sœur FATMA.

A mes très chers cousins et cousines.

A mes meilleures copines, DOUNIA, KAMY et NEDJMA.

A mon binôme ASSIA qui a contribué à ce modeste travail.

A tous ceux qui m'aiment et me souhaitent la réussite.

À tous ceux qui me sont très chers et que j'ai omis de citer qu'ils me pardonnent...

MELISSA

Dédicace

Avec l'expression de ma reconnaissance, Je dédie ce modeste travail...

A l'homme de ma vie, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect, mon cher père : YUCEF SMAALI.

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences, A toi qui n'as épargné aucun effort pour me rendre heureuse, mon adorable mère : FADILA ALLAOUA.

A mes adorables sœurs : KENZA, MELISSA, SIRINE, YASSMINE, AMIRA DJANNA, qui n'ont pas cessées de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études, Que dieu les protèges et leurs offre la chance et le bonheur.

À toute ma famille Avec mes sincères sentiments d'estime et de respect.

A mes copines AKILA, IMANE, NADJMA et SARAH, Tous mes cousins, cousines et les amis que j'ai connu jusqu'à maintenant. À tous les moments qu'on a passés ensemble, à tous nos souvenirs ! Je vous souhaite à tous longue vie pleine de bonheur et de prospérité.

Sans oublier mon binôme MELISSA, pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

À tous ceux qui me sont très chers et que j'ai omis de citer qu'ils me pardonnent...

ASSIA

Liste des abréviations

COTS : Commercial Orbital Transportation Services.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

ERP : Entreprise Ressources Planning.

GMAO : Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur.

GUI : Graphical User Interface.

KPI : Key Performance Indicator.

MRP : Materials Requirements Planning.

NLP : Natural Language Processing.

NAV : Navision.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PMI : Petite et Moyenne Industrie.

PAO : Publication Assistée par Ordinateur.

PGI : Progiciel de Gestion Intégré.

PO : Performance Organisationnelle

RH : Ressources Humaines.

RPA : Règles Parasismiques Algérienne.

SARL : Société à Responsabilité Limités.

SAP : System Applications and Products.

SI : Système d'Information.

La liste des tableaux

- Tableau N°01** : Quelques définitions de la performance.
- Tableau N°02** : Répartition des interrogés par sexe.
- Tableau N°03** : La répartition de l'échantillon selon l'âge.
- Tableau N°04** : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.
- Tableau N°05** : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.
- Tableau N°06** : La répartition de l'échantillon selon l'expérience au sein de l'entreprise.
- Tableau N° 07** : l'utilisation quotidienne de l'ERP.
- Tableau N° 08** : Facilité d'utilisation des ERP.
- Tableau N°09** : Les modules de l'ERP.
- Tableau N°10** : ERP et les changements organisationnels.
- Tableau N°11** : ERP et simplification d'exécution des tâches.
- Tableau N° 12** : l'ERP et maîtrise des délais.
- Tableau N°13** : ERP et langage commun entre les différents services de l'entreprise.
- Tableau N°14** : ERP, facilité et amélioration de contrôle.
- Tableau N°15** : ERP et amélioration de la communication.
- Tableau N°16** : ERP et réduite du temps de prise de décision.
- Tableau N°17** : ERP et flexibilité.
- Tableau N°18** : l'ERP et l'augmentation de l'efficacité dans la réalisation des tâches.
- Tableau N°19** : ERP et meilleure coordination.
- Tableau N°20** : ERP et dimension organisationnelle de la performance.

La liste des figures

- Figure N° 01** : Évolution des ERP depuis les années 60.
- Figure N° 02** : Triangle de performance (Modèle de Gilbert).
- Figure N°03** : Les modules de système Microsoft Dynamics Nav (2016).....
- Figure N°04** : Les difficultés rencontrées par l'entreprise lors de l'implantation et l'utilisation de l'ERP sur le plan organisationnel.....
- Figure N°05** : Les principaux critères utilisés par l'entreprise pour évaluer la qualité des données provenant de l'ERP.
- Figure N°06** : L'influence de l'ERP sur l'organisation de travail au sein de l'entreprise.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Généralités sur les ERP

Introduction

Section 01 : Histoire, types et caractéristiques d'un ERP.....

Section 02 : Processus d'implantation de l'ERP, Facteurs clés de succès et les raisons d'échecs

Conclusion.....

Chapitre 02 : ERP et la performance organisationnelle

Introduction

Section 01 : Généralité sur la performance globale

Section 02 : la relation entre les ERP et la performance organisationnelle

Conclusion.....

Chapitre 03 : l'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SOUMMAM.

Introduction
.....
.....

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....

Conclusion

Conclusion générale.....

Introduction générale

Dans un environnement commercial de plus en plus compétitif et dynamique, les organisations cherchent constamment des moyens d'améliorer leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité sur le marché. Dans la quête de l'excellence, de nombreuses entreprises se tournent vers les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) comme solutions stratégiques pour rationaliser les processus métier, optimiser les ressources et améliorer les performances globales. L'ERP est un logiciel qui vous permet de gérer tous les processus d'une entreprise en intégrant toutes les fonctions telles que la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, ainsi que la vente, la distribution, l'approvisionnement, le e-commerce, etc.

Les mises en œuvre d'ERP nécessitent souvent des investissements importants en temps, en ressources financières et en changements organisationnels. Cependant, lorsqu'elles sont mises en œuvre avec succès, les solutions ERP peuvent fournir une plate-forme technologique unifiée qui se traduit par une visibilité accrue, une prise de décision plus rapide et une efficacité opérationnelle améliorée.

L'impact de la mise en œuvre d'un ERP sur la performance organisationnelle est un sujet d'intérêt majeur pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs politiques. Bien que de nombreuses études aient examiné les avantages potentiels de l'ERP, comme celle de Gable et al (2003), dans lequel ils soulignent l'importance d'une planification minutieuse et d'une gestion efficace du changement pour garantir une mise en œuvre réussie de l'ERP. Certains auteurs soulignent que l'ERP apporte une grande flexibilité aux entreprises¹. En revanche, d'autres auteurs ont conclu que ces outils conduisaient à une discipline organisationnelle et au respect de processus standardisés de production et d'échange d'informations².

La littérature souligne également certains défis courants rencontrés lors de la mise en œuvre. Par exemple, Markus et Tanis (2000) ont noté que l'ERP provoque parfois des perturbations importantes dans les processus existants, conduisant à une résistance des employés au changement³.

¹ Chaabouni A, « implantation d'un ERP : antécédents et conséquences », XVème Conférence internationale de management stratégique, Annecy, 2006.

² Davenport T.H, «Putting the entreprise into the entreprise systems», Harvard Business Review, Vol 76, July-August 1998

³ Markus et Tanis, « The meanings of "enterprise "and "site" vary depending on unique organizational circumstances », Communication of ACM, Vol 43, N°04,2000

Par ailleurs, les recherches menées par Holland et Light (1999) ont mis en évidence les risques associés à une dépendance accrue à l'égard d'un seul fournisseur de logiciels, ainsi que les coûts élevés associés à la personnalisation et à la maintenance des systèmes ERP⁴. Par conséquent, cette étude vise à examiner de manière approfondie l'impact de la mise en œuvre de l'ERP sur la performance organisationnelle en explorant les facteurs clés qui influencent le succès ou l'échec de la mise en œuvre de l'ERP et le mécanisme par lequel l'ERP contribue à améliorer la compétitivité et la durabilité de l'organisation. Pour enrichir notre travail de recherche en analysant les recherches existantes, en collectant des données empiriques et en effectuant un stage pratique au sein de la laiterie SOUMMAM en développant un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise. Cette étude vise à fournir des idées précieuses aux organisations envisageant ou mettant en œuvre des systèmes ERP ainsi qu'aux chercheurs intéressés par ce domaine en plein croissance de la gestion et de la technologie de l'information.

Dans notre mémoire de recherche, nous examinerons plus en détail les défis et les opportunités associés à la mise en œuvre d'un ERP, ainsi que les principaux aspects à prendre en compte lors de l'évaluation de son impact sur la performance organisationnelle. Cette introduction prépare le terrain pour le sujet, soulignant son importance, la motivation derrière la recherche et les principaux domaines qui seront explorés dans le travail.

Notre cadre de réflexion se concentre principalement sur les systèmes ERP et leur contribution à la performance organisationnelle. Nous pouvons ainsi présenter notre problématique à laquelle nous tenterons de répondre à travers ce travail de recherche :

L'impact de l'implantation de l'ERP au sein de l'entreprise SOUMMAM est-elle un levier efficace pour améliorer sa performance organisationnelle ?

De cette problématique, découle deux questions secondaires :

1. Quels sont les principaux critères à prendre en compte lors de l'implantation d'un ERP pour maximiser son impact sur la performance organisationnelle ?
2. Quelles sont les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation des ERP dans l'entreprise SOUMMAM ?

⁴ Holland C, Light B and Gibson N, « A Critical Success Factors Model For Enterprise Resource Planning Implementation », In: Proceedings Of The 7th European Conference On Information Systems, Vol 1,1999

Cette problématique permet d'interroger la relation entre l'implantation des ERP et la performance organisationnelle, en mettant en avant la dualité entre les promesses de valeur souvent associées à ces systèmes et les réalités complexes auxquelles les organisations sont confrontées lors de leur mise en œuvre. Elle souligne également l'importance d'analyser de manière critique les facteurs de réussite et les obstacles potentiels qui influent le lien entre les ERP et la performance, ouvrant ainsi la voie à une analyse approfondie et nuancée dans notre recherche. Afin de tenter de répondre à notre problématique nous présentons notre hypothèse :

L'implantation des ERP a un impact significatif sur la performance organisationnelle, à travers l'amélioration de la communication et la qualité des informations, la coordination et prise de décision.

Cette hypothèse pose les fondements pour explorer et tester empiriquement la relation entre l'implantation des ERP et la performance organisationnelle, en mettant en avant à la fois les aspects positifs potentiels et les défis à surmonter dans ce processus.

Pour atteindre notre objectif, nous avons adoptés une démarche méthodologique qui repose sur une recherche bibliographique pour étudier en détail notre thème choisi. Nous avons utilisé des techniques documentaires pour collecter des informations à partir des ouvrages, des mémoires, des revues et des sites internet. Pour compléter notre étude, nous avons réalisés un stage pratique au sein de la laiterie SOUMMAM qui nous a permis de vérifier l'hypothèse de départ, en utilisant un questionnaire que nous avons élaboré spécifiquement pour les employés de SOUMMAM.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres, dont la première partie est consacrée à la partie théorique qui se compose de deux chapitres :

Le premier chapitre, dans lequel nous explorons en profondeur la notion d'ERP. Nous allons parler de son évolution au fil du temps, nous allons aussi examiner ses différentes définitions, ses types, ses caractéristiques, ses phases d'implantation, ainsi que les facteurs clés de succès et les causes d'échecs liés à son implantation. Cette exploration va nous permettre de mieux comprendre les conditions nécessaires pour une implémentation réussie de l'ERP dans une organisation.

Le deuxième chapitre est consacré à l'ERP et la performance organisationnelle, dans un premier temps nous allons explorer la notion de performance globale où nous allons analyser le triangle de performance composé de l'efficacité, l'efficience, et la pertinence. En détaillant

Introduction générale

les dimensions de la performance et les méthodes d'évaluation, ensuite nous allons mettre l'accent sur la performance organisationnelle, sa définition, ses critères de mesure et ses déterminants, et comme dernier point nous allons parler de l'impact des ERP sur la performance organisationnelle et la relation existante entre eux.

Le troisième chapitre qui est le dernier 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

Actuellement dans un monde en constante évolution, toutes les entreprises (nationales, internationales, privées, publiques, petite et moyennes entreprises (PME) et petite et moyennes industriels (PMI) sont confrontées à des défis croissants dans la gestion de leurs systèmes d'information,

Toutes ces entreprises ont un objectif commun qui est l'amélioration de leurs productivités et leurs compétitivités en adaptant des solutions fiables et performantes pour atteindre une meilleure gestion et une meilleure vision pour la prise de décision

Dans ce contexte l'implantation des systèmes ERP offre aux entreprises la possibilité de gérer de manière centralisée et harmonieuse ses processus d'affaires, ses données et ses ressources, permettant aussi une meilleure coordination et optimisation des activités.

Dans ce chapitre nous allons parler de l'émergence des systèmes ERP et par la suite nous allons les définir, dans un deuxième temps nous allons mettre l'accent sur les caractéristiques des ERP et leurs processus d'implantation, en dernier nous allons parler des facteurs clés de succès et les raisons d'échecs.

Section 01 Histoire, types et caractéristiques d'un ERP

L'histoire de l'émergence des systèmes ERP (Entreprise Ressource Planning) est une évolution fascinante qui a profondément transformé à la gestion des entreprises à travers le monde. Dans cette section, nous explorerons l'évolution des ERP depuis leur apparition dans les années 1960 jusqu'à aujourd'hui, en examinant leur définition, leurs différents types et leurs caractéristiques essentielles. Nous découvrirons comment ces systèmes sont devenus des outils indispensables pour les entreprises souhaitant optimiser leurs processus, améliorer leur efficacité et prendre des décisions éclairées.

1.1 Histoire et émergence des ERP

Au cours des trente dernières années, l'informatique de gestion a connu une transformation considérable, les avancées technologiques ont eu un impact majeur sur le rôle des outils informatiques.

Les systèmes d'information jouent un rôle de plus en plus important dans l'automatisation des activités opérationnelles d'une organisation (gestion de production, gestion commerciale et

financière, ressources humaines). Une gestion stratégique à des niveaux de plus en plus sophistiqués.

L'émergence des systèmes ERP dans les années 1960-1970

Durant les années 60-70 les entreprises ont commencé à utiliser des ordinateurs centraux pour automatiser les processus opérationnels, notamment la gestion des stocks.

À cette époque, l'accent était mis sur les systèmes de planification des besoins en matériaux (MRP). L'objectif était d'optimiser le processus de production en calculant la manière la plus efficace d'allouer les ressources, en minimisant les niveaux de stocks et en évitant les ruptures de stock et les excédents. Les systèmes MRP étaient principalement basés sur des algorithmes complexes et des données stockées dans un système central.

Au début des années 1970, l'entreprise découvre les apports de l'informatique, la capacité de calcul et de stockage de données intéresse très vite les comptables et les responsables de la paye. Mais les compétences sont inexistantes⁵. Au cours de ses années 70, les systèmes MRP ont continué à se développer et à couvrir davantage d'aspects de la planification de la production. À mesure que les entreprises ont pris conscience de l'intérêt de l'intégration des processus, elles ont commencé à étendre la portée des systèmes MRP au-delà de la gestion de la production et des stocks.

Ce développement a jeté les bases de l'intégration de diverses fonctions commerciales et de l'émergence des systèmes ERP tels que nous les connaissons aujourd'hui.

L'essor des logiciels ERP dans les années 1980

L'apparition des ordinateurs personnels et des architectures client-serveur dans les années 1980 a entraîné des changements majeurs dans le secteur des ERP. À mesure que la technologie progressait et devenait plus abordable, les entreprises ont abandonné une approche centrée sur le mainframe et ont adopté la flexibilité et l'adaptabilité offertes par les nouvelles plates-formes informatiques.

Pendant cette période, les développeurs de logiciels ont commencé à concevoir des systèmes plus complets qui couvrent une plus grande variété de fonctions commerciales, comme la finance, les ressources humaines et les ventes, en plus des domaines traditionnels de fabrication

⁵ Claude Quélenec, « ERP levier de transformation de l'entreprise », LAVOISIER11, Paris2007, P19.

et de distribution. La gestion des stocks a été effectuée à l'aide d'un système MRP. Cette approche inter-fonctionnelle a conduit au développement du premier véritable système ERP conçu pour rationaliser les processus métier, accroître l'efficacité et favoriser l'intégration inter-fonctionnelle.⁶

Les années 1980 ont également vu l'émergence de logiciels spécifiques à des applications, dans lesquels des applications spécifiques étaient développées et conçues pour répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise, cette spécialisation logicielle a accru sa personnalisation et son extensibilité, ouvrant la voie aux systèmes ERP complexes et hautement configurables qui sont largement utilisés dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

De plus, l'introduction de bases de données relationnelles dans les logiciels ERP a joué un rôle crucial dans le développement des architectures ERP modernes au cours de cette période, en stockant et en gérant les données plus efficacement, les bases de données relationnelles ont permis une flexibilité accrue, un accès simplifié aux informations critiques et une intégration améliorée entre divers modules et composants logiciels.

Les ERP dans les années 1990

Au début des années 1990, les offres de GMAO (maintenance) et de PAO (publication) sont plus nombreuses sur microordinateurs que sur les autres architectures. Fin des années quatre-vingt, c'est aussi l'apparition d'une nouvelle catégorie de progiciels : les progiciels de gestion intégrés (PGI) plus connus sous l'acronyme anglo-saxon : les ERP (Enterprise Resource Planning). L'idée des éditeurs d'ERP est de proposer un progiciel qui couvre l'ensemble des domaines du système d'information de l'entreprise. Ils proposent un socle de gestion complet et intégré à leurs clients et prospects⁷.

Le début des années 1990 a vu également l'expansion des systèmes ERP au-delà de la planification de base des stocks et des ressources physiques vers d'autres aspects commerciaux, tels que les ressources humaines, la gestion des stocks avec les clients ou la gestion financière. Cette expansion stimule la demande de solutions logicielles plus sophistiquées et plus complètes pour répondre aux besoins de plus en plus complexes des entreprises modernes. Cette époque a été marquée par l'essor des logiciels ERP commerciaux (COTS), et des sociétés telles

⁶ Claude Quélenec, op.cit., P19-21.

⁷ Idem.

que SAP, Oracle et People-Soft se sont établies en fournissant des systèmes standardisés qui pouvaient être adoptés par des entreprises de divers secteurs.

Les entreprises autorisent ces systèmes et les configurent pour leurs besoins spécifiques avec l'aide de sociétés de conseil tierces spécialisées dans la mise en œuvre et la personnalisation d'ERP. Au fil de cette période l'architecture des ERP a évolué la technologie client-serveur remplaçant les systèmes centraux. Ce changement architectural a accru la flexibilité et l'évolutivité des implémentations ERP en permettant aux entreprises de déployer des systèmes sur du matériel modulaire relativement abordable. De plus, l'utilisation d'interfaces utilisateur graphiques (GUI) et d'Internet à améliorer l'expérience utilisateur globale et a rendu le système ERP plus accessible à un plus grand nombre d'employés au sein de l'entreprise.

Même si les années 1990 ont vu des progrès significatifs en termes de fonctionnalités et de facilité d'utilisation des ERP, la mise en œuvre était souvent lente et coûteuse car elle nécessitait une personnalisation poussée. De plus, l'intégration de divers modules dans les systèmes ERP ou leur connexion à des applications tierces s'est avérée difficile, augmentant la complexité du secteur des technologies de l'information dans son ensemble.

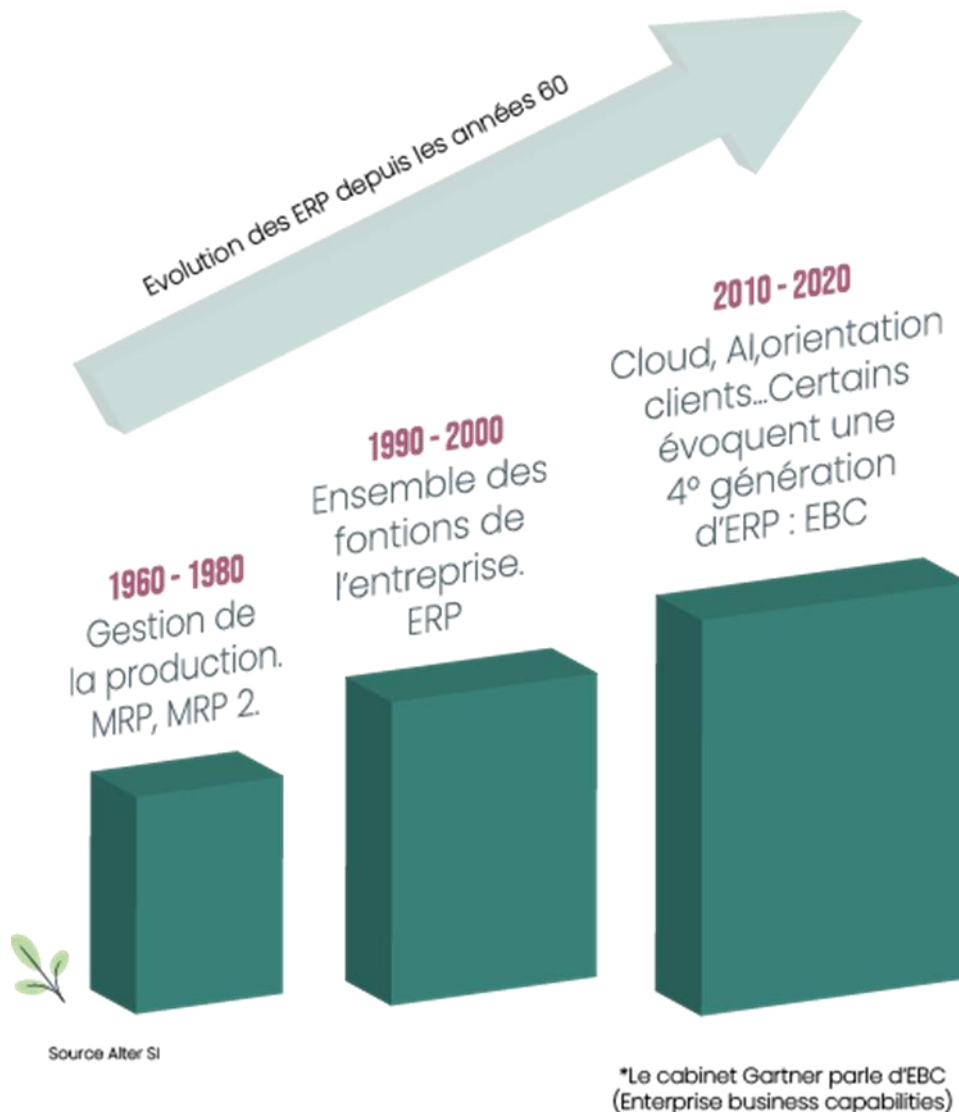
Les systèmes ERP au 21^e siècle

Au cours du 21^e siècle, l'avènement d'une Internet plus rapide et l'émergence de nouveaux outils de développement ont à nouveau révolutionné les suites ERP. L'introduction de logiciels basés sur un navigateur a ouvert la voie aux logiciels ERP cloud, une évolution qui a contribué à étendre la portée et les fonctionnalités des solutions ERP. Aujourd'hui l'ère actuelle de transformation numérique, les systèmes ERP modernes intègrent de plus en plus de nouvelles technologies intelligentes telles que l'IA, l'apprentissage automatique, l'automatisation des processus robotiques (RPA), l'IoT, le traitement du langage naturel (NLP) et les bases de données en mémoire. Ceux-ci permettent aux entreprises d'exécuter des processus plus efficaces, d'exploiter les dernières informations issues des données transactionnelles et non structurées et, en fin de compte, de rester compétitives dans une époque de changement sans précédent.

L'évolution des ERP (Enterprise Resource Planning) depuis les années 60 est marquée par un développement constant et une adaptation aux nouvelles technologies et aux besoins des entreprises. La figure ci-dessus présente de manière chronologique les différentes étapes de

l'évolution des ERP, de leurs premières versions rudimentaires dans les années 60 à leur intégration en tant que solutions complètes et intégrées au sein des entreprises.

Figure 01 : Évolution des ERP depuis les années 60



Source : [ERP : définition, fonctionnement \(Entreprise Ressource Planning\) \(alter-si.fr\)](http://alter-si.fr)

1.2 Définition des ERP

L'ERP est l'acronyme de « Enterprise Resource Planning », en français PGI « Progiciel de Gestion Intégrée ». Ce concept qui a bénéficié d'une grande attention de la part des chercheurs intéressés par les systèmes d'information en entreprise.

D'après la revue de la littérature nous avons constaté qu'il existe plusieurs définitions des ERP, et parmi ces nombreuses définitions nous retenons les suivantes :

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 ». ⁸ Cette définition indique qu'un ERP est un système d'information capable de gérer et d'intégrer l'ensemble des informations au sein d'une entreprise.

De plus nous avons la définition de Willis et Al (2002), où ils ont défini l'ERP comme étant un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information afin de connecter et automatiser ses processus essentiels. Il donne aux employés les renseignements essentiels pour superviser et superviser les activités clés de l'entreprise tout au long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production, à l'exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés ne saisissent que l'une des informations, qui sont ensuite accessibles à tous les systèmes de l'entreprise» ⁹ . Selon cette définition un ERP est un outil qui facilite la standardisation des systèmes d'information au sein des entreprises et met à disposition des collaborateurs les informations nécessaires.

En outre, Tournant et Azan (2003), donnent la définition suivante: «un ERP est un logiciel (application logicielle créée par un éditeur unique) qui comprend une couche générique pour répondre aux besoins de divers clients, ainsi qu'une couche spécifique, développée à travers des paramètres et parfois des personnalisations afin de répondre aux activités, aux métiers et aux particularités de l'organisation». ¹⁰ Cette définition indique qu'un ERP prévoit l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise pour répondre aux besoins d'un nombre important de sa clientèle.

Reix (2004) 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

⁸ Davenport T.H, «Putting the entreprise into the entreprise systems», Harvard Business Review, Vol 76, July-August 1998.

⁹ Al Mashri, M. Al Mudinig, «ERP: Ataxonomy of critical factors », European Journal of Operational Research, 2002.

¹⁰ Tournant L, Azan W, « Réussir votre projet ERPs », Saint-Denis, Association Française de Normalisation, 2003.

un référentiel spécifique et basé sur les règles de gestion courantes ». ¹¹ Cette définition montre qu'un ERP est une application informatique qui peut être personnalisée et modulaire. Son objectif est de regrouper et d'optimiser les processus de gestion de l'entreprise en utilisant un référentiel unique et des règles de gestion standard. Cela permet une meilleure coordination et efficacité au sein de l'entreprise.

Ces définitions soulignent que :

L'ERP est un véritable standard des systèmes d'information organisationnels et est une application intégrée et modulaire qui peut être divisée en modules pour assembler des solutions spécifiques. Il garantit une intégrité et une cohérence parfaites des données et résout les problèmes d'interface, de synchronisation et de double saisie.

Enfin, on peut définir un ERP comme étant un progiciel qui permet d'intégrer plusieurs fonctions de gestion et de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, l'ERP représente la « colonne vertébrale » d'une entreprise. En utilisant une base de données unique pour stocker les informations de l'entreprise, ce qui permet une meilleure collaboration et une meilleure visibilité sur les activités de l'entreprise.

De tous les types de progiciels existant aujourd'hui sur le marché, l'ERP est sans aucun doute le type de progiciel intégré le plus avancé dans la recherche d'une entreprise intégralement, ou idéalement, informatisée ¹²

1.3 Les Types d'un ERP

Un ERP est un outil informatique essentiel pour les entreprises, regroupant plusieurs fonctionnalités clés pour faciliter la gestion de leurs activités, il existe plusieurs types d'ERP :

➤ ERP Général

Ce type de logiciel s'adapte à tout métier via des paramètres de touches de configuration ou des moyens de personnalisation (et de développement) directement intégrés.

¹¹ Reix R « système d'information et performance de l'entreprise étendue, dans Faire de recherche en SI », VIBERT et FREFE Paris, 2004.

¹² Jean-Louis Tomas, « ERP et PGI, Sélection, Méthodologie de déploiement et Gestion du changement », DUNOD 5 e édition, PARIS p11.

Ce progiciel standard est conçu pour suivre le développement d'une entreprise de manière très simple. Ceci est principalement destiné aux métiers et aux activités moins complexes et moins détaillés.

➤ **ERP métier**

Est une version « spécialisée » du populaire ERP. L'ERP d'une entreprise est parfaitement adapté aux exigences de son métier, de son domaine d'activité ou de son type de métier.

Seul inconvénient : est moins adaptable aux changements d'entreprises et d'exigences que les ERP classiques.

➤ **L'ERP propriétaire**

Est un logiciel développé pour les entreprises et dont le code source n'est pas partagé. Bien que les options de personnalisation soient généralement limitées, ces outils sont connus pour leur facilité d'utilisation et leurs fonctionnalités innovantes.

Les systèmes ERP propriétaires sont réputés aussi pour leur stabilité, leur exhaustivité et leur interface utilisateur intuitive.

Les principaux inconvénients de ces plateformes sont les coûts d'acquisition et la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur, qui peuvent devenir problématiques si la relation commerciale avec le fournisseur prend fin. Le coût de la mise à jour et de la modernisation des systèmes peut également augmenter.

Les ERP propriétaires sont souvent utilisés par les grandes entreprises disposant de ressources financières importantes et de nombreux systèmes informatiques à intégrer.

➤ **ERP Open Source**

Le nom open source fait référence au code source du logiciel.

Les logiciels open source sont rendus publics et accessibles à tous. Par conséquent, le

« Cadre fondamental » de l'ERP est susceptible de changer. De cette façon, n'importe qui peut lire, utiliser, modifier, copier et même redistribuer le code.

Cette formule logicielle ouverte permet de connaître la recette de la modèle open source, offrant aux clients et à tous les intégrateurs un degré d'indépendance en termes de technologie, une plus grande transparence de l'ERP et une pérennité.

1.4 Les caractéristiques d'un ERP

D'après REIX Robert, l'ERP est considéré comme une application informatique Configurable, modulaire, intégré, visant à intégrer et optimiser les processus de gestion d'entreprise en fournissant un cadre de référence unique et en s'appuyant sur des règles de gestion¹³. Tel que défini par cet auteur, l'ERP intègre les caractéristiques générales suivantes :

➤ Un ERP est un progiciel

C'est un ensemble de programmes développés par un éditeur et vendus avec des services pour répondre aux besoins de plusieurs entreprises

➤ Un ERP est paramétrable

En tant que produit standardisé, l'ERP a été développé à l'origine pour répondre aux besoins de diverses entreprises. De manière générale, il existe différentes versions selon le domaine d'activité et la langue utilisée.

De plus, l'adaptation du produit aux besoins d'une entreprise particulière s'effectue via le paramétrage (sélection des règles de gestion, sélection des options de traitement, sélection des formats de données, etc. Pour la configuration, vous pouvez utiliser certains compléments de programme en combinaison avec des programmes standard.

➤ ERP est modulaire

Cela signifie qu'un système ERP n'est pas une structure monolithique, mais se compose plutôt de plusieurs programmes ou modules distincts, chacun associé à différents processus de gestion : Son installation et ces opérations peuvent être effectuées de manière autonome.

¹³ Reix Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, 5^e édition, paris, 2005, P 101 ;

La décomposition modulaire permet de configurer une solution spécifique par compilation et d'étendre la mise en œuvre étape par étape à différents domaines de gestion.

➤ **L'ERP est intégré**

Les différents modules ne sont pas conçus indépendamment les uns des autres. Les informations peuvent être échangées comme prévu. L'ERP garantit à tout instant une intégrité, une cohérence et une communication parfaite des données entre les différents processus, ce qui permet de mettre fin aux problèmes d'interfaçage

➤ **L'ERP est basé sur un référentiel unique**

Toutes les données ou objets utilisés par les différents modules sont définis de manière unique et standardisée (même format) et gérés par un seul type de logiciel (un système de gestion de base de données relationnelle). De la même manière, les interfaces homme-machine sont définis de façon identique quels que soient les modules. Cette forte standardisation simplifie communication et réduit les difficultés d'apprentissage des utilisateurs.

1.5 L'objectif d'un ERP est d'optimiser les processus de gestion

Lors de la mise en place d'un ERP, les concepteurs utilisent des modèles de processus issus des « meilleures pratiques » de l'industrie. A partir d'une analyse des bonnes pratiques, les éditeurs de progiciels obtiennent un ensemble de règles de gestion qui représentent de facto la norme dans un domaine particulier.

En conclusion, l'histoire, l'émergence, la définition, les types et les caractéristiques d'un ERP nous ont permis de mieux comprendre l'évolution et l'importance de ces systèmes de gestion intégrée pour les entreprises. Les ERP constituent un outil essentiel pour améliorer l'efficacité et la productivité des organisations. Il est donc essentiel pour les entreprises de comprendre ces concepts et de choisir le type d'ERP qui correspond le mieux à leurs besoins et objectifs.

Section 2 : Processus d'implantation de l'ERP, Facteurs clés de succès et les raisons d'échecs

Un système ERP (Enterprise Resource Planning) est un outil informatique intégré qui permet à une entreprise de gérer efficacement ses ressources et ses processus. L'implantation d'un ERP est un projet complexe qui implique plusieurs phases clés pour assurer son succès. Dans cette section, nous allons examiner en détail les différentes phases de l'implantation d'un ERP, les

facteurs clés de succès à prendre en compte, ainsi que les raisons courantes d'échec de tels projets.

2.1 Les différentes phases d'implantation d'un ERP

La mise en œuvre d'un ERP est le processus d'installation et de configuration d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) au sein d'une organisation¹⁴.

L'objectif de ce processus est de permettre aux entreprises d'utiliser efficacement un logiciel ERP pour gérer leurs ressources, processus et données.

2.1.1 La phase de lancement

Cette étape très courte (traditionnellement entre deux et cinq jours) est importante. Importante parce qu'elle va donner le ton du projet, importante parce qu'elle permet aux acteurs porteurs du projet de commencer à travailler ensemble.

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

- ✓ Une première vision du périmètre du projet (métiers concernés, domaines fonctionnels, couverture géographique)
- ✓ La liste des contributeurs au projet au sein de l'entreprise (au moins sur la phase de cadrage)
- ✓ La démarche retenue pour la phase de cadrages (objectif, ateliers, livrables, planning)
- ✓ La répartition des rôles au niveau de la direction du projet (entreprise, éditeur ERP, intégrateur) et le mode de pilotage du projet.

A la conclusion de phase de lancement, on dispose :

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

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

- ✓ Définition claire des objectifs, enjeux et règles de conduite du projet
- ✓ Implication du sponsor et /ou de la direction générale
- ✓ Identification des principaux risques projet

¹⁴ Claude Quélenne, Op.cit., P103-111.

- ✓ Capacité à mobiliser les hommes en quantités, en qualités, dans les délais.

2.1.2 La phase de cadrage

La phase de cadrage a pour vocation de définir précisément les objectifs et l'ambition du projet, la cible à atteindre (organisation, fonctionnement, SI) et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Ces moyens sont consignés sous forme de plan d'élaboration de la solution ERP : charge de travail, niveau de mobilisation des hommes, délai de chaque phase, livrables et, pour finir, budget.

En fin de phase de cadrage, les éléments suivants ont été définis :

- ✓ Adhésion du top management de l'entreprise
- ✓ Plan projet qui couvre les phases de conception, réalisation, pilotage, conduite du changement
- ✓ Niveau de disponibilité des principaux acteurs par phase du projet
- ✓ Mobilisation des directions métier, des directions des géographies
- ✓ Premier business case
- ✓ Planning détaillé de la phase de conception

Les conditions de succès de cette phase

Avant de se lancer dans la phase de cadrage d'un projet ERP, il est primordial de respecter clairement les conditions de succès pour garantir sa réussite.

Elles sont particulièrement exigeantes et ne souffrent aucune dérogation :

- ✓ Disposer d'un sponsor de niveau direction général et de l'implication de la direction générale
- ✓ Ne mener la phase de cadrage qu'avec un directeur de projet (ou un binôme direction de projet métier / SI) ayant une bonne connaissance de l'entreprise, une reconnaissance de ses pairs et qui soit mobilisé à temps plein
- ✓ Obtenir la disponibilité de l'ensemble des acteurs (y compris les plus lointains : différents pays, domaines ou métiers concernés aux frontières du projet)
- ✓ Vérifier que l'adhésion des acteurs est bien obtenue à la fin de la phase de cadrage

2.1.3 La phase de conception

La phase de conception va permettre de décrire précisément la solution (processus et organisation cibles, règles de gestion, lien avec les autres composants de SI) qui sera ensuite paramétrée et/ou développée dans l'ERP. Plus le travail effectué en conception est précis, partagé et proche de l'ERP, moins le projet coûte cher.

L'approche retenue consiste à passer un revue les processus de l'entreprise et à évaluer les écarts avec les mêmes processus tels que décrits dans l'ERP.

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

- ✓ Synthèse de l'organisation et des métiers :
- ✓ Périmètre organisationnel, fonctionnel et géographique précis
- ✓ Processus cible
- ✓ Nouveau métier
- ✓ Bilan sur l'évolution des hommes (recrutement, mise à niveau de compétence)
- ✓ Langage commun

Une implication forte des métiers de l'entreprise

Un respect autant que possible des processus disponibles dans l'ERP (pour tirer parti des bons pratiques métiers portés par l'ERP, pour réduire le nombre de développements spécifiques)

2.1.4 La phase de réalisation

La phase de réalisation consiste à décrire dans l'ERP la solution définie lors de la conception. Cette description se fait en paramétrant l'ERP et, à la marge, en effectuant des développements spécifiques complémentaires. Une fois la solution ERP réalisée, des tests vont être menés pour en éprouver le fonctionnement.

Au cœur de la réalisation, se situe le paramétrage de l'ERP. Ce paramétrage est effectué par les équipes SI et métier de l'entreprise, les consultants ERP de l'intégrateur (assistés ou non d'experts de l'éditeur).

En fin de phase de réalisation, le projet a produit :

- ✓ Les fiches de paramétrage
- ✓ Les fiches de développements spécifiques

- ✓ Les scénarios et fiches de test
- ✓ Les dossiers d'exploitation
- ✓ Les outils de reprise de données

Les conditions de succès de cette phase

La réussite de la phase de réalisation d'un projet ERP repose sur plusieurs conditions essentielles à respecter afin de garantir son aboutissement :

- Conformité aux spécifications détaillées de la phase de réalisation.
- Temps accordé aux tests et à l'élaboration des dossiers d'exploitation.
- Implication des utilisateurs pendant la phase de tests et sur les reprises de données (issus de toutes les géographies).

2.1.5 La phase de pilotage

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

Les missions du pilotage sont les suivantes :

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

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

Les conditions de succès de cette phase

Tout comme pour la phase de cadrage, les conditions de succès doivent impérativement être :

- Une implication de la direction générale dans les décisions-clés.
- Une implication dans la durée du sponsor du projet.
- Une capacité à décider rapidement.

- Une réelle délégation accordée par l'entreprise à la direction de projet et aux différents responsables de chantier métier et SI.
- Une direction de projet forte et disponible.

2.1.6 La conduite du changement

La conduite du changement a pour vocation d'obtenir l'adhésion non seulement des utilisateurs mais aussi du management à la solution ERP proposée mais aussi aux impacts organisationnels et métier induit par le projet ERP

La solution ERP peut être aussi pertinente que souhaitée, si une partie des utilisateurs ou du management rechigne à l'adopter, elle sera rejetée. Il arrive de voir des outils parallèles reflleurir pour tenter de reproduire le fonctionnement est aussi importante que délicate à mener.

L'équipe conduite du changement couvre trois volets :

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

Les conditions de succès de cette phase

Pour assurer le succès de la phase de conduite du changement d'un projet ERP, il est essentiel de prendre en compte certaines conditions clés :

- Une bonne connaissance du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise.
- Un accès au changement intermédiaire.
- Une implication de la (ou des) DRH de l'entreprise.

2.2 Les facteurs clés de succès

Le succès d'implantation d'un ERP est toujours une préoccupation pour les organisations, la réussite de tel processus nécessite plusieurs facteurs clés.

2.2.1 Le choix de l'ERP

Le progiciel doit être choisi par l'entreprise après un examen détaillé des besoins de l'entreprise et des solutions proposées sur le marché selon les critères d'adéquation pertinents.

Selon Miranda (2016)¹⁵, Nandi et Vakkayil (2018)¹⁶, La mise en œuvre d'un ERP nécessite l'intégration de la structure et des relations stratégiques et encourage les managers à :

- ✓ Élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour évaluer et identifier les problèmes liés à l'implantation d'un système ERP.
- ✓ Former un comité d'évaluation pour évaluer l'état de préparation de l'organisation.
- ✓ Élaborer un plan d'action pour profiter des opportunités et des contraintes liées à l'implantation d'un ERP.
- ✓ Évaluer l'adéquation entre l'ERP et l'organisation.
- ✓ Évaluation et contrôle de l'état de préparation global en acquérant des connaissances sur les modèles de mise en œuvre d'ERP dans d'autres organisations.

2.2.2 La communication

Pour garantir le succès d'un projet complexe comme un ERP, la communication est cruciale et nécessaire. La qualité de la communication au sein d'un groupe de travail joue un rôle important dans l'attitude des salariés face au changement. Lorsque la communication et l'ambiance étaient bonnes, les nouvelles technologies étaient généralement acceptées avec enthousiasme, mais dans les groupes où les membres se sentaient obligés de respecter les nouvelles règles, les réactions étaient nettement moins favorables. Donc l'entreprise doit d'abord s'assurer de la compréhension de l'équipe, Parce que, comme on dit, « l'Union fait la force » et aussi faut s'assurer des compétences de son équipe.

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

¹⁵ Miranda M & Farias A, « Technology adoption in diffusion of innovations perspective: Introduction of an ERP system in a non-profit organization», 2016.

¹⁶ Nandi M & Vakkayil J, « Absorptive capacity and ERP assimilation : the influence of company», Business process management journal.

procéder à des communications régulières, directes et ciblées pour les différentes populations : management, équipes opérationnelles, utilisateurs finaux, équipes de mise en œuvre, etc. »¹⁷

Au-delà une bonne communication lors de l'implantation d'un système ERP est cruciale pour assurer le succès d'un tel projet.

2.2.3 L'engagement de la direction

L'engagement de la direction est un facteur clé de succès lors de l'implantation d'un ERP. La direction doit soutenir activement le projet et montrer son engagement envers le changement. Elle doit communiquer clairement les objectifs, les bénéfices attendus et la vision de l'organisation lors de l'implantation de l'ERP. La direction doit également allouer les ressources nécessaires, tant humaines que financières, pour assurer le succès du projet. En étant impliquée de manière proactive, la direction peut inspirer la confiance et motiver les employés à adopter le nouveau système ERP, facilitant ainsi l'implantation et favorisant une transition harmonieuse.¹⁸

2.2.4 La planification

Une planification adéquate est indispensable pour le succès de l'implantation d'un ERP. Elle doit inclure une analyse approfondie des besoins de l'organisation, la définition des objectifs du projet, l'identification des ressources nécessaires et l'établissement d'un échéancier réaliste. La planification permet de déterminer les étapes à suivre et de minimiser les risques potentiels. De plus, elle permet de prévoir les coûts associés au projet et d'allouer les ressources financières nécessaires. Une planification adéquate garantit une mise en œuvre fluide et efficace de l'ERP, en évitant les retards, les dépassements budgétaires et les problèmes de communication¹⁹.

¹⁷ Imen Maaloul & Lassaâd Mezghani, « L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes », XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

¹⁸ Zouine, A, « Les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'un ERP en contrôle de gestion : le courant structurationniste » comme approche d'analyse. Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 1, N° 4, 2020

¹⁹ Zb Amar, A Salahddine, « Facteurs clés de succès de l'implémentation des ERP dans le secteur public : une étude exploratoire », Revue internationale d'économie numérique, Vol 2, N°1, 2020

2.2.5 L'implication

Pour une installation réussie d'un système ERP, il est primordial que ce projet devienne le projet de toute l'entreprise : de la direction supérieure jusqu'aux opérationnels.

❖ L'implication de la direction générale

L'ERP à un impact direct sur l'organisation, les structures et les processus, il est donc primordial que la direction supérieure soit le moteur tout au long du projet et que les dirigeants établissent directement les directives. La motivation et l'appropriation de l'ERP doivent être à la hauteur de l'engagement des utilisateurs. ²⁰

Il est donc essentiel que les responsables incitent leurs équipes à :

- ✓ Prendre des mesures visant à sensibiliser le personnel aux contraintes fonctionnelles de l'ERP ;
- ✓ Prendre des mesures visant à former les responsables des départements à la gestion intégrée des ressources.
- ✓ Évaluer l'implication du personnel dans l'entreprise lors de la mise en œuvre du cahier des charges d'ERP.

❖ L'implication des utilisateurs

Ajoutée à l'engagement de la direction générale et des cadres intermédiaires, la mise en œuvre d'un ERP ne peut se réaliser que grâce à l'implication d'une communauté d'utilisateurs opérationnels et d'un chef de projet utilisateurs à temps plein qui représente cette communauté dans son ensemble.²¹

²⁰ Amzil A & Lazaar, « Proposition d'un cadre pour la gestion des factures 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.

²¹ Chaabouni A, « implantation d'un ERP : antécédents et conséquences », XVème Conférence international de management stratégique, Annecy, 2006, pp 9.

2.2.6 La formation et le soutien des utilisateurs

Selon Bingi, Sharma et Godla (1999), la formation peut être définie comme étant «un processus continu qui nécessite des mises à jour continues». ²²

La formation et le soutien des utilisateurs sont essentiels pour assurer le succès de l'implantation d'un ERP. Les utilisateurs doivent être formés sur le fonctionnement du nouvel ERP, ainsi que sur les changements dans les processus et les tâches qu'ils auront à effectuer. Une formation adéquate leur permettra de se familiariser avec le système et de l'utiliser efficacement. De plus, un soutien continu doit être fourni tout au long du processus d'implantation, afin de répondre aux questions, de résoudre les problèmes et d'accompagner les utilisateurs dans leur adaptation au nouvel ERP. Cette formation et ce soutien contribuent à réduire la résistance au changement et à favoriser l'acceptation du nouveau système par les employés. ²³

Tous ces facteurs contribuent au succès d'un projet ERP. Néanmoins, il existe des facteurs et des raisons d'échec d'un projet appelés facteurs de risque.

2.3 Les raisons d'échecs

L'implantation d'un système ERP est un processus très difficile et compliqué, il existe de nombreux risques et plusieurs formes d'échecs qu'on peut trouver lors de la mise en place d'un tel système

2.3.1 Mauvaise planification du projet

La mauvaise planification du projet est l'une des formes d'échec les plus courantes lors de l'implantation d'un ERP. Cela peut inclure une définition floue des objectifs, une estimation incorrecte des ressources nécessaires, un calendrier irréaliste ou une absorption incomplète des besoins de l'entreprise. Une mauvaise planification peut entraîner des retards, des dépassements de budget et une mise en œuvre inefficace du système ERP. ²⁴

²² Bingi P, Sharma M et Godla J, « Critical issues affecting an ERP implementation », Information Systems Management, 1999.

²³ Dambrin, C. & Grall, B, « La fabrication de la sous-utilisation des outils de gestion : une étude longitudinale d'un progiciel CRM », Comptabilité-Contrôle-Audit, 2021.

²⁴ Amar, Z. B., & Salahddine, A, op.cit.

2.3.2 Manque de formation adéquate

Le manque de formation adéquate est un autre facteur interne qui peut contribuer à l'échec d'un ERP. Lorsqu'une entreprise adopte un nouveau système ERP, il est crucial de fournir une formation adéquate à tous les utilisateurs concernés. Sans cette formation, les employés peuvent rencontrer des difficultés à utiliser le système de manière efficace, ce qui peut entraîner des erreurs, une faible utilisation du système et une diminution de la productivité. Il est donc important d'investir dans la formation et de s'assurer que tous les utilisateurs sont compétents dans l'utilisation du système ERP.²⁵

2.3.3 Résistance au changement de la part des employés

La résistance au changement de la part des employés est un défi majeur lors de l'implantation d'un ERP. Les employés peuvent craindre l'automatisation de certaines tâches, la modification de leurs responsabilités ou la nécessité d'apprendre de nouvelles compétences. Cette résistance peut entraîner une adoption lente ou une utilisation inadéquate du système ERP, ce qui compromet son efficacité et entraîne des lacunes dans les processus opérationnels.²⁶

2.3.4 Problèmes de compatibilité avec les systèmes existants

Les problèmes de compatibilité avec les systèmes existants peuvent poser des défis lors de l'implantation d'un ERP. Si le nouvel ERP n'est pas compatible avec les systèmes informatiques déjà en place, cela peut entraîner des difficultés d'intégration des données et des processus. Cela peut également entraîner des incohérences dans les informations et des erreurs dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. Il est important de bien évaluer la compatibilité avant de choisir un ERP afin d'éviter ces problèmes²⁷

En conclusion, les phases d'implantation d'un ERP sont essentielles pour assurer le succès de ce projet complexe. Parmi les facteurs clés de succès, on retrouve une bonne planification, une

²⁵ Bounid, S, Zouaq, R. E, & El Kouira, C, « Facteurs d'échec de la mise en œuvre du système de mesure de la performance au sein des PME marocaines ». Alternatives Managériales Economiques, Vol 3, N°4, 2021.

²⁶ Senhaji, Z. & Fikri, K, « D'un modèle de performance construit dans le contexte hospitalier marocain–une investigation empirique pour l'identification des facteurs clés de succès », Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol2, N°01.2023.

²⁷ Hilmi, Y. & Kaizar, C, « le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies, et la transformation digitale », Revue française d'économie et de gestion, 2023.

implication forte de la direction, une communication efficace et une formation adéquate des utilisateurs. En revanche, les raisons d'échec d'implantation d'un ERP peuvent être attribuées à une mauvaise gestion du changement, des objectifs mal définis, un manque de ressources ou encore une résistance au changement. Il est donc primordial de prendre en compte ces éléments pour maximiser les chances de réussite de l'implantation d'un ERP.

Conclusion

En conclusion, les ERP sont des outils informatiques essentiels pour les entreprises cherchant à améliorer leur efficacité et leur productivité. En comprenant les différentes caractéristiques et types d'ERP, ainsi que les étapes clés de leur implantation, il est possible de maximiser les chances de succès. Cependant, il est crucial de prendre en compte les facteurs clés de réussite et les raisons d'échecs pour garantir une intégration réussie. En définitive, il est important de bien planifier et de suivre attentivement le processus d'implantation pour tirer pleinement parti des bénéfices offerts par les ERP.

CHAPITRE 02

ERP et la performance organisationnelle

Introduction

La performance organisationnelle est un concept clé dans le monde des affaires et du management. Il est difficile pour de nombreux chercheurs de s'entendre sur sa signification. Elle représente l'atteinte des objectifs et des résultats attendus par une entreprise, ainsi que la création de valeur et l'amélioration de son profil. La performance organisationnelle est un enjeu crucial pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, ainsi que son succès à long terme. Dans ce chapitre nous allons parler de la performance globale (définition, ses différentes composantes et ses typologies), par la suite nous allons mettre l'accent sur la performance organisationnelle, en explorant ses différentes définitions, ses critères de mesures, et en dernier nous allons parler de l'impact d'implantation d'un ERP sur la performance organisationnelle et le lien entre eux.

Section 01 : Généralité sur la performance

La dimension organisationnelle de la performance est un aspect crucial pour le succès et la compétitivité des entreprises. Dans cette section, nous allons explorer la définition de la performance organisationnelle, les critères de mesure utilisés pour évaluer cette performance, ainsi que les déterminants clés qui influencent la dimension organisationnelle.

1. Définition de la performance

La performance est un concept qui peut être utilisé dans de nombreux domaines différents pour décrire la capacité d'une personne, d'une entreprise, d'un système, etc. à atteindre des objectifs de manière efficace. Dans un contexte professionnel, la performance peut se mesurer à l'aide de critères tels que la qualité, la quantité, la rapidité et la rentabilité. Il peut également être mesuré à l'aide des indicateurs tels que la satisfaction du client, la productivité et la réduction des coûts. En général, une performance élevée est associée à des résultats positifs, tandis qu'une performance faible peut entraîner des conséquences négatives telles que la perte de clients, la baisse des profits et la mauvaise réputation²⁸.

²⁸ Elktiri Lahoussine & EL Hijazi I Moubarak, « L'apport du tableau de bord prospectif au pilotage de la performance commerciale : cas des grandes surfaces de distribution au Maroc », Revue de Gestion et d'Économie, Vol 12, N°1, 2024.

Au XVe siècle, il est mentionné en anglais sous le terme "to perform", dont le mot "performance" est dérivé. Il fait référence à la fois à la réalisation d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en résultent et au succès que l'on peut y attribuer.

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 »²⁹.

Selon Schier et Saulquin, « la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la méthode utilisée pour atteindre cet objectif»³⁰.

Selon Germain et Trebucq (2004), la performance globale est définie comme "la combinaison de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ».³¹

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

Tableau N°01 : Quelques définitions de la performance

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (être industrielle).	Indicateurs financiers comme la rentabilité, la profitabilité, rendements des actifs tangibles,... etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ittner et Larcker, 1998

²⁹ Pesqueux Y, « La notion de performance globale », 5^e édition forum international, ETHICS, décembre 2004, p12.

³⁰ Schier J. et Saulquin.G, « Responsabilité sociale des entreprises et performance, complémentarité ou substituabilité ? » La Revue des sciences de Gestion, /N°223, 2007

³¹ Germain C., Trebucq S., «la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », semaine sociale Lamy, 2004.

<p>La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.</p>	<p>Indicateurs financiers et non financiers.</p>	<p>Frank Brulhart et Moncef Btissam, 2010</p>
<p>La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.</p>	<p>Indicateurs financiers et non financiers.</p>	<p>Ndao, 2011</p>

Source : Ghazlene Oubya, « impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat, 2016, Page 17.

A partir du tableau N°01, nous constatons que la performance de l'entreprise se mesurait initialement uniquement sur sa capacité à accroître sa rentabilité et à contrôler ses coûts, ce qui lui permettait d'être compétitive. Mais aujourd'hui, sa signification a évolué. D'autres aspects sont maintenant pris en compte pour évaluer la performance de l'entreprise.

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

1.1 Composantes de la performance

Selon Marion et Al, (2012) peu importe la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux³².

1.1.1 Efficacité

C'est la capacité à obtenir le résultat, elle décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses buts ou aux buts fixés par l'entreprise. Ainsi, être efficace consisterait à obtenir les résultats attendus et à atteindre les objectifs établis.

Selon Mathe de Boislandelle (2000), l'efficacité est « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. Par conséquent, plus les résultats seront en accord avec les

³² Marion et Al, « diagnostic de la performance de l'entreprise », Dunod, 2012, p 301.

objectifs établis, plus le système sera performant. Nous exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système»³³.

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

De la Villarmois (2001), l'efficacité pourrait être définie comme «la capacité à réaliser des objectifs»³⁴. Il reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en reliant les résultats à objectifs, quels que soient les coûts engagés ou la quantité de ressources utilisées.

1.1.2 Efficience

L'efficacité correspond à la corrélation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. D'après Bouquin. H, « l'efficacité est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné »³⁵.

Selon MALO et MATHE, l'efficience consiste à optimiser l'utilisation d'une quantité donnée de ressources ou à réduire la consommation de ressources pour une production spécifique ».³⁶ Alors, nous entendons par le terme efficience, l'absence de gaspillage dans l'utilisation des ressources de l'organisation, et plus, l'organisation exploite ses ressources d'une manière rationnelle, plus, elle est efficiente.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule ci-dessous :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats obtenus} / \text{Les moyens mis en œuvre}$$

Aharoni (1986) distingue trois types d'efficience³⁷ :

³³ Mathe Boislandelle, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998, page 139.

³⁴ De la Villarmois, « le concept de performance et de mesure », Actes des XIV^o, journées des IAE, Nantes, vol 2.

³⁵ Bouquin. H, « Comptabilité de gestion », édition Economica, 2000, In Doriath. B et Goujet. C, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p.173.

³⁶ Malo, (J.L) et Mathe (J.C), « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, page 106.

³⁷ Aharoni Y, « The Evolution and Management of State-owned Entreprises », Cambridge, Harper and Row

➤ **Efficiences allocative**

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

➤ **Efficiences dynamique**

Son objectif est d'évaluer la progression de la productivité en utilisant l'innovation.

➤ **Efficiences-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.

1.1.3 La Cohérence

Selon Capet et al (1986), « la cohérence est définie comme la logique des décisions entre elles (cohérence interne) et par rapport à une échelle de préférences (cohérence externe) »³⁸. Elle relie les objectifs et les moyens aux contraintes environnementales. La cohérence reflète l'harmonie des composants fondamentaux d'une organisation pour mesurer la performance organisationnelle en reliant les fins et les moyens.

1.1.4 La pertinence

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 ».³⁹

La pertinence relie les fins et les moyens. En d'autres termes, les objectifs doivent être proportionnels aux moyens.

publier, 1986

³⁸ Capet M, Causse G et Meunier J, « Diagnostic, organisation et planification d'entreprise », édition Economica, Collection « Gestion » : Diagnostic et politique générale », 2^e édition, 1986, p 333.

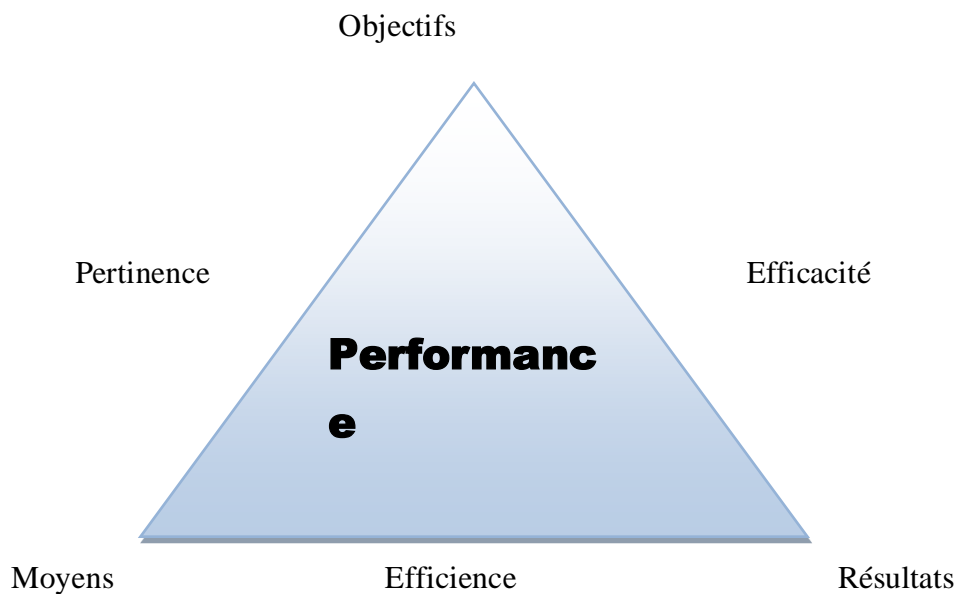
³⁹ Reix R, « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, collection « Vuibert Gestion », 1996.

Pour qu'un système soit adéquat, il doit mettre en œuvre des mesures dont la quantité et la qualité correspondent aux objectifs attendus. Cependant, la pertinence est la relation entre les objectifs fixés et les moyens utilisés pour atteindre ses objectifs.

Afin de synthétiser ces éléments, il est possible de présenter un modèle global, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décompose en trois parties distinctes de la performance.

La figure N°01 représente le triangle de la performance (objectifs, moyens, résultats)

Figure 02 : Triangle de performance (Modèle de Gilbert)



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

Ce modèle présente la performance au centre du triptyque : « objectifs-moyens-résultats » et c'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se joue l'économie, l'efficience et l'efficacité de l'organisation. En effet, le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité, le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence.

1.2 Les différentes typologies de la performance

La performance est un concept multidimensionnel qui ne peut pas être appréhendé en se concentrant sur un seul angle de recherche. C'est dans ce but d'approfondir et d'enrichir les

études sur la performance que de nombreux développements théoriques ont été réalisés ces dernières années. A cet effet, on distingue :

1.2.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle se réfère à l'organisation de l'entreprise pour atteindre ses objectifs et à sa capacité à les atteindre. Selon M.Kalika, professeur à Paris-Dauphine, « la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale »⁴⁰, Selon cette conception, les résultats de l'entreprise découlent de la valeur de son organisation. C'est elle qui joue un rôle essentiel et c'est elle qui impose ses revendications au système social. Elle organise l'emploi et tous les postes, qui déterminent à leur tour les compétences professionnelles nécessaires.

1.2.2 La performance financière

Guérard S, définit la performance financière comme étant « la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire Son expression reflète la capacité de l'entreprise à générer de la valeur à partir des moyens financiers qu'elle possède. Pour considérer une entreprise comme étant performante du point de vue financier, elle doit atteindre ses objectifs sur une période déterminée en utilisant ses ressources financières de la meilleure manière »⁴¹.

1.2.3 La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme l'accomplissement des objectifs commerciaux en fonction des efforts déployés pour les atteindre. Plauchu et Taïrou la définissent comme: « l'art d'être présent au bon moment chez le bon interlocuteur, avec une proposition pertinente, ce qui favorise la création de relations d'affaires durables et durables », et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanent de l'excellence de la prestation ». La performance commerciale de l'entreprise vise donc, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et en particulier, à répondre aux attentes des clients et à les fidéliser.»⁴²

⁴⁰ M. Kalika, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, 1995, P340.

⁴¹ Naïb. W, Guati. R « L'impact de la volatilité du taux de change sur la performance financière des entreprises : Une revue de littérature empirique », African Scientific Journal, Volume 03, Numéro 15, 2022.

⁴² Plauchu V et Taïrou A, Méthodologie du diagnostic d'entreprise. L'Harmattan, 2008, P133.

1.2.4 La performance de production

Comme son nom l'indique, c'est une performance ayant pour objectif d'améliorer la production. Pour se faire, il est nécessaire de mobiliser tout type de ressources productives pour la création des biens et des services. Selon Corhay, A et Mbangala, M, la performance dans le domaine de la production désigne « la capacité de l'entreprise à concilier de manière efficace les éléments de production et les ressources nécessaires pour produire⁴³». Ceci implique que l'entreprise soit apte à générer de la richesse tout en utilisant le moins de ressources possibles.

1.2.5 La performance humaine

La performance humaine (parfois désignée sous le nom de facteurs humains) concerne les individus qui accomplissent leur travail et peut être définie comme « le résultat des comportements humains et des résultats des activités humaines liées à l'accomplissement de leurs tâches ⁴⁴». Elle est indispensable partout et à chaque fois que l'être humain est impliqué dans un domaine d'activité et est influencée par plusieurs facteurs dont l'effet se répercute sur la performance de l'organisation en général.

Le contexte de la performance humaine repose sur cinq principes fondamentaux :

- Même les personnes les plus compétentes commettent des erreurs.
- Les erreurs potentielles sont prévisibles, contrôlables et évitables.
- Le comportement personnel est influencé par les méthodes et les principes de l'entreprise.
- Les gens atteignent des niveaux de performance élevés, basés en grande partie sur les encouragements et le renforcement reçus des chefs, pairs et subordonnés.
- Il est possible d'éviter les événements en comprenant les causes des erreurs et en mettant en pratique les leçons tirées des événements passés.

⁴³ Corhay, A et Mbangala, M, Fondements de gestion financière : Manuel et applications, éditions du CEFAL, 2008, P 265.

⁴⁴ Mohamed Faik , « La performance humaine dans le domaine de la gestion de trafic aérien : Les facteurs humains impactant la performance des contrôleurs de la sécurité aérienne » , International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, No.2, juin 2022.

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches.

1.2.6 La performance sociale

Selon Khouatra, la performance sociale de l'entreprise est définie comme la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des acteurs internes et externes de l'entreprise, c'est-à-dire les acteurs concernés comprennent le personnel, les actionnaires, les clients, les fournisseurs et l'institution ». La performance sociale découle des interactions entre les différentes parties prenantes, qui incluent tous les acteurs internes et externes qui sont liés de près ou de loin aux activités de l'entreprise⁴⁵.

1.2.7 La performance stratégique

Appelée aussi performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Entre autres éléments indispensables pour atteindre cette performance figurent : l'expansion des activités, une stratégie bien élaborée, une culture d'entreprise dynamique, une motivation élevée des membres de l'organisation ou un système de volonté à long terme, la capacité de l'organisation à générer de la valeur pour ses clients, la qualité de la gestion et du produit pour les clients, ainsi que la maîtrise de l'aspect environnemental.⁴⁶

1.2.8 La performance concurrentielle

La performance concurrentielle est liée au contexte concurrentiel de l'entreprise, ce qui signifie que le succès découle non seulement des actions de l'entreprise, mais aussi de ses capacités à s'adapter et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son domaine d'activité. La logique derrière cette performance est que l'obtention d'un résultat spécifique dépend de la nature des systèmes concurrentiels, en particulier des modes de compétition et de l'intensité de la compétition de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette perspective, il est essentiel que les entreprises puissent pleinement saisir les opportunités de performance en identifiant clairement les variations des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chaque étape de leurs activités, il est important de prévoir les évolutions

⁴⁵ Ghozlene Oubya, op.cit., page 03.

⁴⁶ Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Vol 01, N°241,2010.

du jeu concurrentiel en utilisant une politique de différenciation, et de définir si possible les règles du jeu qui seront prédominantes à l'avenir. Selon L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) il est important que cette anticipation soit constante afin d'assurer la durabilité des performances de l'entreprise.⁴⁷

Section 02 : la relation entre les ERP et la performance organisationnelle

Dans notre travail de recherche nous allons mettre l'accent sur la performance organisationnelle qui est un élément clé pour le succès d'une entreprise. Elle représente la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, à maximiser ses ressources et à s'adapter à son environnement concurrentiel. Dans cette section nous allons explorer ses différentes définitions, ses critères et ses indicateurs de mesures, par la suite nous allons parler du lien entre l'ERP et la performance organisationnelle et l'impact de ce logiciel sur cette dernière.

1. Définition de la performance organisationnelle

Plusieurs autres chercheurs ont fourni une série de définitions pour illustrer le concept de performance organisationnelle comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers relatifs à l'efficacité de la structure organisationnelle qui prend en considération non seulement l'actionnaire ou le client mais aussi l'employé.

Selon Kaplan et Norton la performance organisationnelle est obtenue par l'équilibre et l'interrelation d'un moins quatre forces : la satisfaction des exigences des actionnaires, la satisfaction des clients et la capacité de développement de personnel⁴⁸. Cette définition indique que la performance organisationnelle est atteinte en équilibrant et en reliant au moins trois forces : satisfaire les actionnaires, satisfaire les clients et développer les compétences du personnel.

Selon M. Kalika, la performance d'une organisation se réfère principalement à l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt qu'à ses éventuelles conséquences sociales ou économique⁴⁹. Selon cette définition la performance organisationnelle se concentre sur

⁴⁷ Idem.

⁴⁸ El Amraoui H. et Hinti S. 2022, Op.cit., p : 347

⁴⁹ Idem

l'efficacité de la structure d'une organisation, et non sur les résultats sociaux ou économiques qu'elle peut engendrer.

Campbell (1977) conclut qu'il n'y a pas de définition définitive de la performance organisationnelle car une conception particulière (d'un individu ou d'un groupe) ne sera utile qu'à des fins particulières et que toute conception particulière repose autant sur des jugements de valeur (ce que l'on devrait faire) que sur les faits organisationnels (ce que l'on fait)⁵⁰.

Steers R-M (1977) définit la performance organisationnelle comme la «capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite des objectifs actuels et les objectifs opérationnels»⁵¹. Cette définition montre que la performance organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à utiliser efficacement ses ressources pour atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

Selon (Bentalha et al)⁵² la PO est la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs à long terme c'est ce qui dépasse la performance moyenne normale, en plus de faire partie d'une série d'excellentes performances. (Pathirage et al)⁵³ la considère comme étant un facteur déterminant de son existence même. Une diminution régulière ou brusque du niveau de PO peut entraîner la mort.

Le respect de la structure formelle, les relations entre les différentes composantes de l'organisation, la qualité de la circulation des informations sont des éléments qui permettent d'évaluer cette efficacité organisationnelle. Selon L. Kombou et Ngokevina (2006), l'influence du pouvoir du dirigeant est ajoutée.⁵⁴

⁵⁰ Slimani. R, « L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes : Cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia », Thèse de Doctorat, Gestion des Entreprises, Université A. MIRA-BEJAIA.

⁵¹ Steers M, «Organizational Effectiveness: A Behavioral View, Santa Monica Ca », Goodyear Publishing Company., 1977.

⁵² Outi.H, Malainine.C, Mansouri.M, « Agilité organisationnelle et performance organisationnelle dans la petite et moyenne entreprise : Une revue de littérature systématique », Revue AME Vol 5, No 1 (Janvier, 2023).

⁵³ Idem.

⁵⁴ Zineb Habib and Rizlane Guati, « Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO », Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol36, N° 2 May. 2022, p.100

Ces définitions soulignent que :

La performance organisationnelle est un indicateur clé de la réussite d'une entreprise. Elle se mesure par la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à surpasser les attentes en termes de résultats, d'efficacité et d'efficience. Elle repose sur des facteurs tels que la qualité du management, la motivation des employés et la mise en place de processus efficaces. Afin de maximiser la performance organisationnelle, il est essentiel de mettre en place des stratégies et des outils adaptés pour évaluer, surveiller et améliorer constamment les performances de l'organisation.

En fin, On peut définir la performance organisationnelle comme une combinaison de ressources, de capacités de l'organisation qui sont utilisées de manière efficiente et efficace afin d'atteindre ses objectifs.

2. Les critères de mesure de la performance organisationnelle

La mesure de la performance organisationnelle devient l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui permettent à la fois de réduire les décisions arbitraires et enfin, de faire connaître la pertinence des organisations et de leurs initiatives. De nombreux dirigeants sont conscients que le système de mesure de leur entreprise a une influence considérable sur le comportement des responsables et des employés. Néanmoins, la mesure de la performance organisationnelle vise à encourager les comportements qui conduisent à une amélioration constante de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la satisfaction totale. Et de la productivité de l'organisation, ainsi tout ce qui est mesuré sera amélioré.

On peut évaluer la performance de l'organisation en utilisant des indicateurs.

2.1 Définition des indicateurs de mesure de performance

La performance d'une entreprise peut être mesurée à l'aide de différentes méthodes qui s'alignent sur les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Cependant, ces différentes valeurs rendent les performances difficiles à définir. En effet, définir la performance est extrêmement complexe, selon les spécificités du contexte de chaque entreprise et les aspects qui relient les entreprises (culturels, sociaux, économiques, etc.). À ce sujet, ROOVER met en évidence que : « évaluer la performance est une tâche extrêmement complexe et frustrante qui représente un

véritable défi»⁵⁵. A son tour H.S YANNI, rajoute que «Autrement dit, si la performance existe, nous devrions non seulement être capable de la définir, de l’appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer »⁵⁶.

On peut définir un indicateur de performance comme « une information qui aide un acteur, qu’il soit individuel ou plus généralement collectif, à guider le processus d’action vers l’atteinte d’un objectif ou devant lui donner la possibilité d’évaluer le résultat⁵⁷. D’une manière simple, nous pouvons dire que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, qui permettent de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis. Ainsi, les indicateurs de performance 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 performance⁵⁸.

2.2 Les indicateurs de mesures de la performance organisationnelle

Selon les axes du Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard) de Kaplan et Norton (1992), les indicateurs qui permettent d’évaluer et de mesurer la performance de l’entreprise sont multiples⁵⁹, mais nous allons se baser sur les indicateurs de mesures de la performance organisationnelle.

Les déterminants axés sur le processus interne de la performance sont : Les principaux processus d’une entreprise tels que l’innovation, la production et le service après-vente peuvent être évalués en termes de qualité, réactivité, productivité et coût. Les indicateurs clés pour mesurer ces déterminants comprennent les investissements en recherche et développement, la

⁵⁵ H. S. Yaya, « La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail, Université Laval Québec, Canada, 2003, Page 04.

⁵⁶ Idem

⁵⁷ Lorino P., « La performance et ses indicateurs. Eléments de définition », Bonnefous C. et Courtois A, « indicateurs de performance », Chapitre 01, Hermes Science Publications., Paris, 2001.

⁵⁸ Cherkaoui Benslimane .M. & El ansari. M, « La performance globale : Mesure et Pilotage », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit. « Vol 4, N° 2 ». 2020, P 951.

⁵⁹ Zineb Habib and Rizlane Guati, Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No. 2 May. 2022, p.511.

part des ventes générées par de nouveaux produits, le temps de réponse aux demandes de service et les coûts standards d'apprentissage.

Les déterminants organisationnels de la performance à traduire en indicateurs : Les facteurs clés qui influent sur la performance organisationnelle comprennent le potentiel des employés, la réorientation des compétences, la qualité des systèmes d'information et l'alignement des objectifs individuels sur ceux de l'entreprise. Les indicateurs de ces déterminants incluent le taux de satisfaction des employés, les investissements dans la formation, l'accès à l'information et le volume de suggestions par employé.

2.3 Objectifs de la mesure de la performance

Les buts visés par la mesure de la performance sont de deux natures différentes⁶⁰ :

2.3.1 Information des managers

Définir des indicateurs de performance permet d'éclairer les décisions stratégiques en interne, tout d'abord en indiquant les priorités à poursuivre. Cela indique clairement aux dirigeants responsables de l'entreprise quel type de performance est attendu par rapport à leur travail. Enfin, les managers ont besoin d'informations sur chaque entité pour contrôler les tâches. L'information doit être : Significative, Disponible, Facile à appréhender et à utiliser et portée sur la qualité du produit et sur les opérations de productions.

2.3.2 Incitation des managers

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

- Engager une négociation sur les modalités de l'évaluation.
- La création d'un système de sanctions et de récompenses basé sur la performance.

2.4 Qualités des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance doivent être pertinents, fiables, mesurables, accessibles et faciles à interpréter. Ils doivent être en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation et permettre de mesurer efficacement les progrès réalisés. De plus, ils doivent être actualisés régulièrement pour refléter les changements dans l'environnement externe et interne de

⁶⁰ Giraud .F, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème Edition, Gualino éditeur, Paris, 2004, page 419.

l'entreprise. Enfin, ils doivent être utilisés de manière appropriée pour prendre des décisions éclairées et améliorer continuellement les performances de l'organisation.

Un indicateur intéressant est un indicateur de qualité⁶¹, pour dire qu'un indicateur de performance est un indicateur de qualité il doit être :

- ✓ **Pertinent** : Un indicateur efficace doit être clairement lié à un unique objectif et permettre une évaluation précise des résultats obtenus par rapport à cet objectif. Il doit également être significatif, c'est-à-dire qu'il doit refléter de manière significative le résultat attendu.
- ✓ **Pratique** : Un indicateur doit être exprimé de manière claire et compréhensible. Il doit être disponible chaque année pour permettre une gestion cohérente en fonction du principe de l'annualité budgétaire. De plus, il doit être obtenu en temps opportun, c'est-à-dire que la collecte des données doit être réalisée selon le calendrier annuel de suivi de la performance. Enfin, la production de l'indicateur devrait être économique, en adéquation avec les avantages attendus de son utilisation.
- ✓ **Quantitatif ou qualitatif** : Un indicateur doit être fiable, vérifiable et chiffré afin de garantir la qualité des données sur les performances. Il doit être précis avec une faible marge d'incertitude, prévisible pour estimer sa valeur future. Chaque indicateur doit être bien documenté avec une fiche signalétique décrivant ses conditions d'élaboration. Certains indicateurs peuvent être qualitatifs, mesurant les réactions des internautes et se concentrant sur le consommateur.

3. Les déterminants de la dimension organisationnelle de la performance

Selon Makaya et P. Bakengelaont ⁶², la dimension organisationnelle de la performance a plusieurs facteurs tels que :

⁶¹ Daniel Tommasi, guide méthodologique, « suivi de la performance et choix des indicateurs », décembre 2009, p 10-12.

⁶² Zineb Habib and Rizlane Guati, Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No. 2, May. 2022, p.511

- La rémunération

L'employé et l'employeur sont liés par un contrat de travail, où l'employé fournit son travail en échange d'une rémunération, qui est le terme utilisé pour désigner la compensation financière reçue en retour. Selon Sekiou 1993, « La rémunération est la gratification qu'une organisation alloue à une ressource en contrepartie d'un travail fourni. Elle apparaît dès lors comme la valeur d'une prestation de service pour un élément humain qui travaille au sein de l'entreprise ». Cette gratification est une incitation salariale et a une influence positive directe aussi bien sur la satisfaction de l'employé que sur son implication⁶³.

- Les conditions de travail

Le climat de travail correspond à la perception des employés de l'ambiance qui règne dans leur lieu de travail. Il représente l'atmosphère générale ressentie lorsqu'ils travaillent dans cet environnement. Un climat de travail positif favorise la motivation et la performance des employés, encourageant également un niveau d'engagement et d'efforts supplémentaires au-delà des attentes de leur poste⁶⁴.

- La formation

Selon Noone (1999), « le problème essentiel des entreprises aujourd'hui n'est pas un problème de connaissances, savoirs ou savoir-faire mais un problème concernant la capacité des salariés à suivre les révolutions technologiques et les modifications permanentes sur le plan de l'organisation du travail, des missions, des outils de communication, des techniques et processus, etc. C'est-à-dire d'apprendre sans cesse de nouvelles techniques et savoir-faire. Il est essentiel que les employés s'adaptent en permanence à ces évolutions et mènent leur propre projet de développement ». Voilà pourquoi encore selon lui (Noone, 1999), la performance des hommes au travail dépend non seulement de leurs compétences mais aussi du développement de ces compétences⁶⁵.

⁶³ Idem

⁶⁴ Idem

⁶⁵ Zineb Habib and Rizlane Guati, Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No. 2, May. 2022.

- Relation entre Supérieur et Subordonné

La relation supérieur-subordonné, également connue sous le nom d'échange Leader-Membre, illustre la relation entre un responsable et son collaborateur. Si cette relation est bonne, elle suscite la performance de l'employé au travail (Gerstner et Day, Liden, Wayne et Stilwell), l'implication organisationnelle (Wayne et al., 2002 ; Liden et al., 2000 ;) et la satisfaction au travail (Goris et al., 2003 ; Flaherty et Pappas, 2000)⁶⁶.

- La justice organisationnelle

Selon les recherches, lorsqu'un salarié éprouve un sentiment de justice au sein de son entreprise, cela entraîne en lui des attitudes positives au travail et améliore ses résultats. (Cropanzano et al, 2002 ; Konovsky, 2000)⁶⁷.

En conclusion, la dimension organisationnelle de la performance est un élément clé pour assurer le succès et la viabilité des organisations. En comprenant la définition de la performance organisationnelle, en identifiant les critères de mesure appropriés et en analysant les déterminants de cette dimension, les entreprises peuvent optimiser leurs performances et atteindre leurs objectifs de manière efficace. Il est crucial pour les gestionnaires de prendre en compte tous ces éléments pour garantir le bon fonctionnement et la réussite de leur organisation.

4. L'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle

Les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) sont devenus incontournables dans les organisations modernes pour gérer efficacement leurs ressources et processus internes. Dans cette section, nous explorerons l'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle en examinant comment il influence l'organisation du travail, la qualité de l'information et la prise de décision, la communication interne et la flexibilité des entreprises. Nous verrons comment l'ERP peut transformer la manière dont les organisations fonctionnent et comment il peut contribuer à améliorer leur performance.

⁶⁶Idem

⁶⁷ Idem

4.1 ERP et organisation de travail

Le contenu du changement varie d'une entreprise à une autre, mais on peut répertorier quelques transformations⁶⁸

- La séparation et l'interdépendance croissantes entre les principales fonctions d'une entreprise s'accompagnent d'une gouvernance d'entreprise transversale.
- La gestion devient de plus en plus centralisée et, dans certains cas, la prise de décision a également lieu.
- Le rôle du middle management a évolué vers une plus grande coordination et une gestion réactive.
- Les emplois informatiques et comptables seront davantage touchés par l'introduction de l'ERP en termes de compétences et de contenu des emplois.
- Redéfinir le rôle des prestataires d'achats et de logistique.

4.2 ERP, qualité d'information et prise de décision

Les organisations qui mettent en place un ERP doivent accorder une grande importance à la qualité des informations. La plupart des chercheurs se posent la question suivante : l'implémentation d'un ERP contribuera-t-elle à améliorer la qualité de l'information et la prise de décision au sein de l'organisation ?

L'un des principaux atouts de l'ERP réside dans la rapidité de disponibilité des données, ce qui facilite la prise de décision. On pourrait s'interroger sur l'impact potentiel de l'introduction du système ERP sur le processus de prise de décision.

D'après Huber (1990), les technologies d'information de pointe permettent effectivement de diminuer le temps de prise de décision grâce à une distribution plus rapide d'informations. Encore Huber (1990) considère que le besoin décroissant de réunions formelles dues à l'augmentation de l'information disponible, la réduction du nombre de personnels impliqués

⁶⁸ Layre Lemaire, « Systèmes ERP, emplois et transformations du travail », Fondation Travail - Université centre de recherche travail et technologies, Septembre 2002, pp 7-8.

dans le processus de décision réel, entraînera des choix qui sont réalisés de manière plus efficace⁶⁹.

4.3 ERP et communication

L'étude d'Andersen, Segars (2001) montre que l'ERP joue un rôle primordial dans l'amélioration de la communication en facilitant l'échange des informations et des données à travers les différents départements de l'entreprise⁷⁰. Ce qui est fascinant, c'est que l'ERP est spécialement conçu pour permettre aux différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des managers, des fournisseurs ou des clients, de communiquer entre elles concernant les événements liés à l'organisation et aux activités commerciales grâce à des processus automatiques et des applications spécifiques adaptées à chaque acteur. En effet, ces parties prenantes ont ainsi accès à une base de données commune en temps réel, ce qui leur permet d'avoir une vision globale des activités et de collaborer de manière plus efficace.

Selon Ravichandran et Lertwongsatien (2005) l'ERP facilite la communication et l'échange de données entre les différents services de l'entreprise, ainsi que la collaboration avec d'autres organisations. En fournissant un langage commun et une base de données partagée, l'ERP améliore la qualité des informations transmises, réduit les conflits et favorise la coordination entre les services. L'intégration des modules de l'ERP favorise la coopération et encourage le travail d'équipe et le partage d'informations au sein de l'organisation⁷¹.

4.4 ERP et flexibilité

Les ERP (Enterprise Resource Planning) offrent de nombreux avantages pour améliorer la flexibilité des entreprises. Les ERP centralisent toutes les données et les processus de l'entreprise, ce qui permet une meilleure coordination et une prise de décision rapide. Grâce à cette centralisation, les informations sont accessibles en temps réel, ce qui facilite la réactivité face aux changements. Les ERP permettent aussi une meilleure planification des ressources, ce qui permet d'ajuster rapidement les capacités de production en fonction de la demande. Cela

⁶⁹ Chaabouni A, « IMPLANTATION D'UN ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) : ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES » XV eme Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006 p12-13.

⁷⁰ R. Slimani, M. Boukrif le système ERP et la performance : cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences commerciales, Vol 15, N°01 / N.S : 29 (2022), p 250-264.

⁷¹ Idem.

permet d'éviter les surstocks ou les pénuries, tout en garantissant une utilisation optimale des ressources disponibles. De plus, les ERP offrent une visibilité et une traçabilité accrues sur l'ensemble des processus de l'entreprise, ce qui facilite l'identification des goulots d'étranglement et l'optimisation des opérations. Enfin, grâce aux fonctionnalités avancées des ERP, comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou la planification des besoins en matériaux, les entreprises peuvent facilement s'adapter aux fluctuations du marché et aux demandes changeantes des clients. En résumé, les ERP offrent une solution complète et intégrée pour améliorer la flexibilité des entreprises, en leur permettant de réagir rapidement aux changements et de s'adapter efficacement aux besoins du marché⁷².

La personnalisation d'un ERP nécessite de passer d'une approche basée sur les ressources à une approche basée sur les processus. Les organisations bénéficient de ce changement car il constitue un véhicule de changement et d'apprentissage.

La flexibilité de l'ERP est due à des caractéristiques techniques telles que la rapidité de re-paramétrage, les ajustements de l'ERP en fonction de déploiements spécifiques, ainsi que les options de déploiement ou de couverture fonctionnelle.⁷³

L'ERP n'est pas un facteur de flexibilité, mais sa mise en place est une opportunité de changement majeur pour l'organisation⁷⁴.

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 ont un impact sur le processus de prise de décision des entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation.⁷⁵

L'implantation d'un ERP a un impact significatif sur la performance organisationnelle en améliorant l'efficacité de l'organisation du travail, en facilitant l'accès à une information de

⁷² Badr Boutgayout, M'Barka El Ghazali, « Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale », Revue internationale d'économie numérique, Volume 2, N°01, juin 2020

⁷³ Taki M, les ERP, une rigidité apparente pour une flexibilité latente des systèmes de contrôle pratiqués, Maroc, Pp 4

⁷⁴ Bidan et al, « PGI, flexibilité, organisation du travail et représentations dans les moyennes et grandes entreprises », rapport DARES-Ministère du Travail, 2002.

⁷⁵ A Chibouni, « Implantation d'un ERP : Antécédents et conséquences », XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève, 2006, p 13.

qualité pour la prise de décision, en favorisant la communication interne et en augmentant la flexibilité de l'entreprise. Il est donc crucial pour les organisations d'investir dans un ERP adapté à leurs besoins afin de rester compétitives sur le marché et de maximiser leur performance globale.

5. Le lien entre le système ERP et la performance organisationnelle

L'optimisation des processus grâce à l'ERP entraîne des économies pour l'entreprise. En automatisant certaines tâches, en réduisant les doublons et les redondances, l'ERP contribue à une meilleure gestion des ressources, tant humaines que matérielles. Cela se traduit par une réduction des coûts et une amélioration de la rentabilité. En revanche, l'ERP contribue à améliorer la qualité des produits et services de l'entreprise. Grâce à une visibilité accrue sur les processus, il est plus facile d'identifier les problèmes potentiels et d'apporter des solutions rapidement. L'ERP permet également d'optimiser la gestion des stocks et des approvisionnements, ce qui permet de répondre plus efficacement aux besoins des clients et d'améliorer leur satisfaction.

L'ERP est essentiel pour améliorer la performance organisationnelle et la compétitivité sur le marché. En intégrant tous les départements et en fournissant des informations précises et à jour, il aide les entreprises à prendre des décisions stratégiques, à être plus réactives et à anticiper les évolutions du marché. Cela leur permet de rester compétitives, d'innover et de se différencier de leurs concurrents.

Les indicateurs de mesures que nous avons retenus pour mesurer l'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle dans notre cas pratique sont les suivants :

ERP et prise de décision : l'ERP renforce la prise de décision en fournissant les informations en temps réel, en automatisant les processus et en offrant les outils d'analyse avancée.

ERP et communication : l'ERP améliore la communication interne au sein de l'entreprise SOUMMAM (les utilisateurs de l'ERP peuvent obtenir des informations pertinentes rapidement) et externe (facilité de collaboration avec les clients et fournisseurs, favorisant l'efficacité opérationnelle et la compétitivité)

ERP et coordination : l'ERP élimine les barrières entre les départements. Les informations sont partagées d'une manière transparente, ce qui favorise une meilleure coordination entre les

équipes. Les responsables peuvent prendre des décisions éclairées en ayant une vue d'ensemble de l'entreprise.

ERP et organisation de travail : l'ERP a influencé l'organisation de travail, car les ERP sont conçus à base de norme de gestion mondiale, en mettant l'accent sur l'efficacité, la collaboration et la prise de décision informée.

ERP et qualité d'information : l'ERP a amélioré la qualité de l'information en rationalisant les processus, en fournissant des données fiables et en facilitant l'accès à des informations pertinentes en temps réel.

ERP et flexibilité : l'ERP renforce la flexibilité opérationnelle de l'entreprise en améliorant l'intégration des processus, en offrant un accès en temps réel aux données, en automatisant les tâches et en permettant une personnalisation des fonctionnalités pour s'adapter aux besoins de l'entreprise.

Conclusion

En conclusion, il apparaît clairement que la performance organisationnelle est un élément clé dans la réussite d'une entreprise. En intégrant un système ERP, les organisations peuvent améliorer leur organisation de travail, leur qualité d'information et prise de décision, leur communication et leur flexibilité, ce qui a un impact direct sur leur performance organisationnelle. Les critères et les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle permettent de suivre et d'évaluer les progrès réalisés. Il est donc crucial pour les entreprises de comprendre le lien entre le système ERP et la performance organisationnelle afin de maximiser leur efficacité et leur compétitivité sur le marché.

CHAPITRE 03

**L'impact de l'implantation de l'ERP
sur la performance organisationnelle
au sein de l'entreprise SOUMMAM.**

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SOUMMAM

Introduction

Les précédents chapitres nous ont permis d'avoir une vision globale sur l'ERP et son impact sur la performance organisationnelle. Ainsi, dans ce chapitre, nous tenterons de vérifier la théorie présentée et les résultats concrets obtenus à la laiterie Soummam. Pour cela, nous mènerons un entretien avec le responsable du service informatique et distribuerons un questionnaire pour tous les employés qui utilisent le système ERP au sein de l'entreprise, afin d'évaluer l'impact de l'ERP sur l'organisation de cette entreprise.

Ce chapitre sera divisé en trois sections : dans la première section nous allons présenter l'organisme d'accueil la Laiterie SOUMMAM, la deuxième section va porter sur une présentation de notre méthodologie de recherche, et la dernière ça sera une analyse et interprétation des résultats obtenus de notre enquête.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous aborderons la présentation de l'organisme d'accueil de la laiterie Soummam. Nous retracerons son histoire, sa mission, sa gamme de production et ses effectifs. Nous discuterons également sa politique qualité et de son positionnement sur le marché. Enfin, nous explorerons l'intégration de l'ERP dans l'entreprise et nous examinerons son organigramme pour mieux comprendre son fonctionnement interne.

1.1 Histoire

La SARL Laiterie Soummam est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production des produits laitiers, créée par M. Hamitouche Lounis, en 1993 dans la zone industrielle d'Akbou.

Les principales étapes de développement de la Sarl Laiterie Soummam :

1993 : Création de la société avec implantation des machines dans le sous-sol même de la maison familiale. Démarrage avec une seule ligne rénovée.

1996 : Acquisition de 2 autres lignes.

2000 : Acquisition d'un terrain dans la banlieue d'Akbou et construction d'une nouvelle usine (SOUMMAM1). Investissement dans 3 lignes neuves.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SOUMMAM

2002 : Acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 2ème bâtiment (SOUMMAM2). Investissement progressif dans 6 nouvelles lignes de production.

2005 : Acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 3ème bâtiment (SOUMMAM). Investissement progressif dans 3 nouvelles lignes de production.

2013 : Démarrage d'une nouvelle unité à la zone d'activité de Taharacht, Akbou.

1.2 Mission de la Sarl Laiterie Soummam

Les missions de la laiterie SOMMAM sont multiples et visent principalement à :

- Contribuer à l'effort de développement économique national.
- Participer à la réduction de la facture d'importation et à la création d'emploi.

1.3 Gamme de production

La laiterie SOUMMAM propose une large gamme de produits laitiers de qualité, répondant aux besoins et aux préférences des consommateurs.

Yaourts fermes : Aromatisé, Nature, Minceur (0%), Bi-couche, Light

Yaourts brassés : Aromatisé, Brassé aux fruits, Céréale, Le crémeux

Yaourts au Bifidus : Aromatisé, BIFIDUS aux fruits

Desserts : Lait gélifié, Flan nappé caramel, Crème dessert, Liégeois, Mousse

Fromages frais : Pulpé, Aromatisé, Nature, Ails et fines herbes

Yaourt à boire : Aromatisé

Lait : UHT (Gamme variée) / Lait pasteurisée.

Autres : Leben, Compote.

1.4 Effectif

La Sarl Laiterie Soummam emploie un effectif de 1950 salariés, répartis sur ses deux unités de production comme suit :

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SOUMMAM

UP1 : 998

UP2 : 904

Dépôts : 48

Nonobstant les emplois indirects, notamment en aval dans le domaine de l'élevage et de la collecte et en aval dans la distribution et la commercialisation des produits.

L'organigramme de l'entreprise SOUMMAM illustre clairement la structure hiérarchique et les différents départements qui la composent (annexe n°01).

1.5 Politiques qualités

La Sarl Laiterie Soummam est certifiée iso 9001-V2008 depuis l'année 2008, en 2017 la société a eu la certification iso 9001-v2015.

1.6 Positionnement sur le marché

Soummam assure une commercialisation de près de 2400 T/JR et dispose d'une capacité de production annuelle de 876000 T/AN.

Ce qui lui a permis d'être leader incontesté dans son domaine d'activité avec une part de marché de 51%.

1.7 L'ERP dans l'entreprise

Le progiciel de gestion intégrée implantait dans la laiterie SOUMMAM est le Microsoft Dynamics Nav (2016), ce logiciel été implanté en 2009 avec un taux d'intégration de 70%, et actuellement il est intégré à 100%.

Microsoft Dynamics NAV (également connu sous le nom de Navision), est un progiciel de gestion intégré complet (ERP / PGI) destiné aux petites et moyennes entreprises ou aux filiales locales à « taille humaine » de grands Groupes internationaux. Il s'agit d'un ERP rapide à mettre en place, facile à configurer et simple à utiliser.

Ce système a intégré plusieurs fonctions tels que : Gestion Financière, Vente& Marketing, Gestion des stocks, Ressources humaines, Achats& réapprovisionnement. Pour son

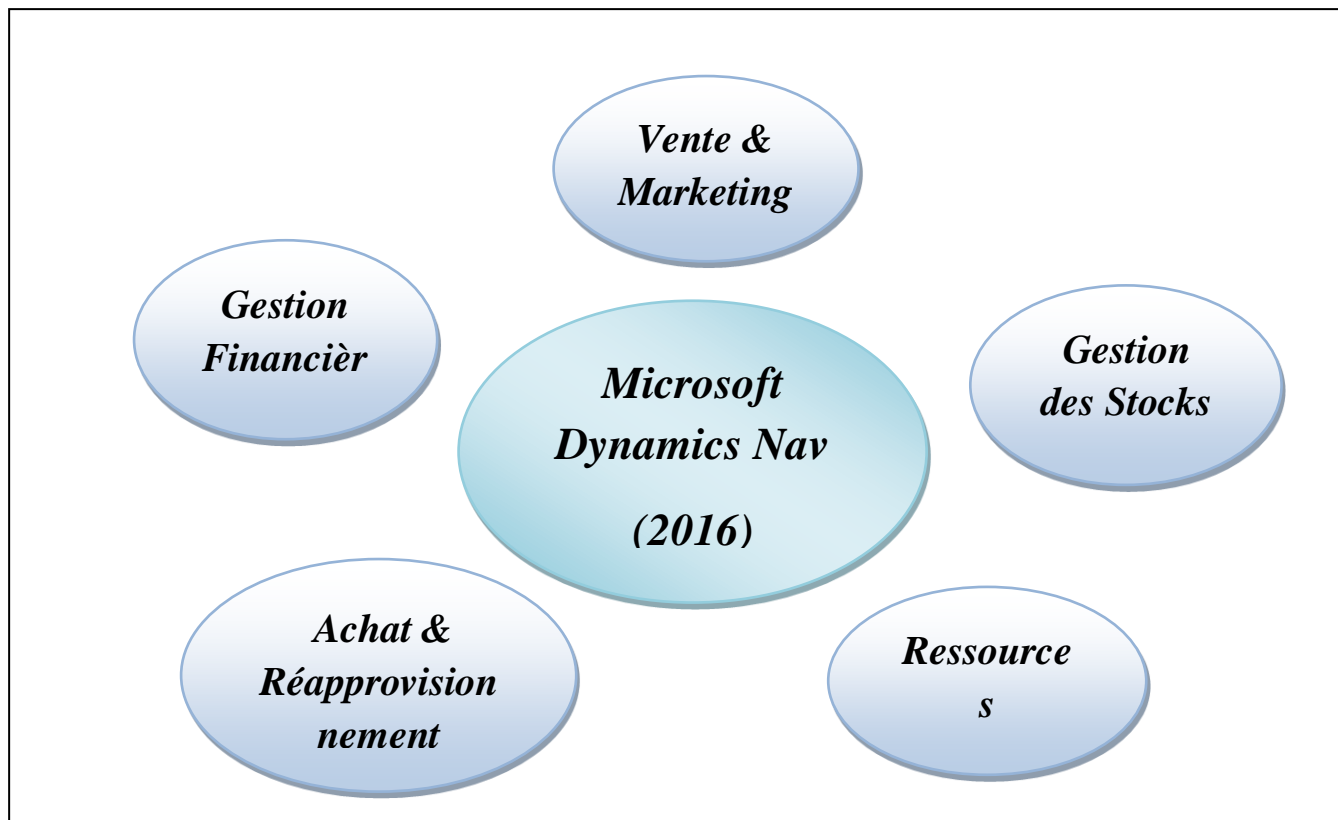
Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

implantation, l'entreprise a fait appel à des experts Algériens pour aboutir à une bonne implantation.

La figure ci-dessus représente les différents modules utilisant le Microsoft Dynamics Nav au sein de l'entreprise Soummam.

Figure N°03 : Les modules de système Microsoft Dynamics Nav (2016)



Source : Etablie par nous même

La laiterie Soummam à une longue histoire et une mission claire axée sur la production de produits laitiers de haute qualité. Avec un effectif important et un engagement envers la qualité, l'entreprise se positionne solidement sur le marché. L'intégration d'un ERP et la clarté de son organigramme permettent à l'entreprise de fonctionner de manière efficace et organisée pour répondre aux besoins de ses clients.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SOUMMAM

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Cette section vise à décrire les différentes étapes que nous avons suivies pour réaliser notre enquête au sein de l'entreprise Soummam et à expliquer les techniques de collecte de données et d'analyse des résultats que nous avons obtenus.

2.1 Choix du sujet de recherche

Nous avons opté pour cette thématique car nous la considérons essentielle dans notre domaine d'étude "Management" pour explorer le monde du travail, comprendre le fonctionnement de l'entreprise et acquérir de nouvelles connaissances et compétences pratiques.

La laiterie Soummam a été choisie en raison de sa position stratégique et de sa position de leader sur le marché agroalimentaire algérien.

Grâce à son utilisation d'un ERP, nous avons pu résoudre la problématique et ainsi observer de manière concrète l'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle.

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

L'implantation de l'ERP au sein de l'entreprise SOUMMAM est-elle un levier efficace pour améliorer sa performance organisationnelle ?

2.2 Méthode de collecte de données

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons utilisés deux techniques de collecte d'informations, qui sont comme suit :

2.2.1 L'entretien

Nous avons réalisé un entretien qui a duré une heure auprès du responsable de service informatique. Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir l'annexe N°02) qui comporte 18 questions. A travers ces questions le répondant à la possibilité de choisir sa propre réponse. Il est invité à exprimer son point de vue, pour nous donner des réponses plus complètes.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

Notre guide d'entretien est composé de quatre parties, la première partie nous a permis d'avoir une vision globale sur le type de l'ERP implanté dans l'entreprise, la deuxième partie vise à montrer si l'entreprise a programmé des formations et à engager des experts externes pour son implantation, la troisième vise à comprendre si le système ERP fournit des informations claires, exactes et actualisées. Et la dernière nous a permis de voir l'impact de l'ERP sur les informations, l'organisation de travail, décision, communication, flexibilité etc.

Lors de l'entretien, nous avons pris des notes détaillées afin de capturer avec précision les informations et les réponses du responsable de service informatique.

2.2.2 Le questionnaire

L'enquête que nous avons menée sur le terrain de la Laiterie SOUMMAM a duré un mois du 15 avril au 15 mai, dans cette enquête nous avons rédigé un questionnaire qui contient 23 questions (annexe N°03), ce questionnaire est composé de 3 parties :

- La première partie contient 05 questions pour connaître le répondant (l'employé).
- La deuxième partie contient 03 questions pour avoir une idée sur l'ERP implanté dans l'entreprise.
- La troisième partie contient 15 questions visant à montrer la contribution de l'ERP dans la dimension <organisationnelle de la performance.

Notre étude a touché la totalité des utilisateurs des systèmes ERP à savoir : les agents de maîtrise et les cadres. Notre échantillon comporte 22 utilisateurs (toute personne qui utilise l'ERP au sein de SOUMMAM), cette diversification des statuts professionnels nous a permis d'enrichir notre analyse et de collecter des données suffisantes pour traiter notre problématique.

Après la rédaction de notre questionnaire, nous l'avons distribué nous même à l'ensemble des utilisateurs de l'ERP au sein de l'entreprise avec l'aide de responsable du service informatique.

Pour l'analyse des données recueillies par ce questionnaire, nous avons utilisé Excel afin d'effectuer les calculs et les traitements statistiques nécessaires.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section nous allons présenter les résultats de notre enquête au sein de la laiterie Soummam (Questionnaire, entretien).

1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire

Après avoir réalisé le questionnaire, nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus afin de mieux comprendre les données recueillies et d'en tirer des conclusions pertinentes.

1.1 Informations socioprofessionnelles

Tableau 02 : Répartition des interrogés par sexe

Genre	Effectif	Pourcentage
Homme	16	73%
Femme	06	27%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, en effet nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec un pourcentage de 73% tandis que les femmes représentent 27% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

Le tableau N°03 représente la répartition des interrogés selon l'âge

Tableau 03 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
[30-35]	02	09%
[35-40]	13	59%
[40-45]	01	5%
[45-50]	05	22%
[Plus de 50]	01	05%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir du tableau N°03, nous constatons que la majorité des utilisateurs des systèmes ERP au sein de cette entreprise sont âgés entre 35 et 40 ans, ce qui représente 59% des répondants.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

Cependant, il est également important de prendre en compte les autres tranches d'âge, car les catégories d'âge de 45-50 ans, 30-35 ans, 40-45 ans et plus de 50 ans représentent également une part significative des utilisateurs. Cela indique une diversité générationnelle dans l'utilisation des systèmes ERP au sein de l'entreprise.

Tableau 04 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage
Ecole primaire	/	00%
Collège	/	00%
Lycée	/	00%
Diplôme universitaire (Licence, Master, Doctorats)	21	95,45%
Autres	01	04,54%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir de ce tableau N° 04 nous remarquons que la grande majorité des salariés enquêtés possèdent un niveau universitaire avec un taux de 95,45%. Cela suggère que ces employés ont probablement une certaine expertise et des compétences avancées, ce qui pourrait avoir un impact positif sur l'efficacité et la performance de l'entreprise dans l'utilisation de ces outils.

Tableau 05 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre	11	50%
Agent exécutant	00	00%
Agent de maîtrise	11	50%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir de ce tableau N° 05 nous constatons que les salariés enquêtés au sein de cette entreprise présentent une répartition égale entre les cadres (50%) et les agents de maîtrise (50%). Cette répartition équilibrée entre les deux catégories de personnel peut témoigner d'une organisation bien structurée au sein de l'entreprise.

Tableau 06 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience au sein de l'entreprise

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

L'expérience au sein de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
[05-10] ans d'expérience	11	50%
[10-15] ans d'expérience	02	09%
[15-20] ans d'expérience	08	36%
Plus de 20 ans d'expérience	01	5%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir des données du tableau N°06, on a conclu que la catégorie d'utilisateur des systèmes ERP la plus dominante au sein de l'entreprise est celle ayant une ancienneté entre 5 et 10 ans, représentant 50% des répondants. Ces résultats soulignent un bon niveau d'acceptation et d'adaptation de l'ERP de la part des employés les moins anciens. Cependant, nous observons également une proportion significative d'utilisateurs ayant entre 15 et 20 ans d'expérience, ce qui peut témoigner d'un certain manque de collaboration avec les employés les plus anciens.

1. 2 Informations sur le progiciel de gestion intégré (ERP) :

Le tableau ci-après représente l'utilisation de l'ERP dans l'exécution quotidienne des tâches par les employés de la laiterie SOUMMAM.

Tableau 07 : : l'utilisation quotidienne de l'ERP

	Effectif	Pourcentage
Oui	21	95,45%
Non	01	04,54%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir du tableau N°07, nous avons constaté que la grande majorité des employés de l'entreprise utilisent le système ERP dans leurs tâches quotidiennes avec un pourcentage de 95,45%, ce qui démontre son importance et son efficacité dans le fonctionnement de l'organisation. Cependant, nous constatons qu'il y a qu'un seul agent de maîtrise ne l'utilise pas régulièrement, peut-être en raison de sa spécificité de tâches ou d'un manque de formation.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

Tableau 08 : Facilité d'utilisation des ERP

	Effectif	Pourcentage
Oui	20	90%
Non	02	10%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir du tableau ci-dessus nous constatons que 90% des employés de la laiterie SOUMMAM trouvent l'utilisation du système ERP facile. Cela démontre une certaine efficacité dans la formation et la mise en place de ce système au sein de l'entreprise. Cependant, il est important de prendre en compte les 10% d'employés qui rencontrent des difficultés lors de l'utilisation de ce système.

Tableau 09 : Les modules de l'ERP

Les modules	Effectifs	Pourcentage
Finance	12	30,76%
Ressources humaines	01	02,56%
Gestion des stocks	08	20,51%
Gestion des achats	09	23,07%
Gestion de la production	03	07,69%
Gestion commerciale	01	02,56%
Administration des ERP	01	02,56%
Autres	04	10,25%

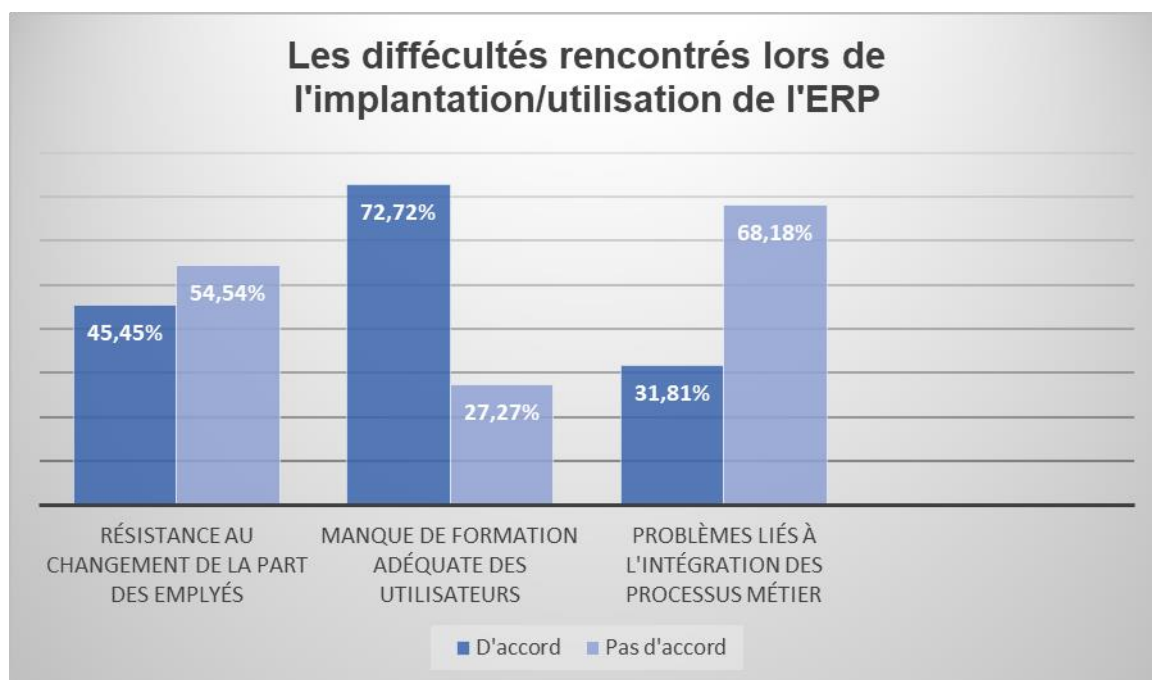
Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Les résultats de notre enquête (tableau N°09) montrent clairement que le module de finance est le plus utilisé avec 30,76% au sein de l'entreprise, suivi de près par la gestion des achats 23,07% et la gestion des stocks 20,51%, et le reste des modules (RH, Gestion commerciale, Administration des ERP) avec un pourcentage de 02,56% pour chacune, et les 4% restantes pour d'autres modules. Ces données nous permettent de mieux comprendre les besoins et les priorités des utilisateurs des systèmes ERP. Il est essentiel de prendre en compte ces résultats pour optimiser l'utilisation des différents modules et ainsi améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Figure N°04 : Les difficultés rencontrées par l'entreprise lors de l'implantation et l'utilisation de l'ERP sur le plan organisationnel

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM



Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

La figure N° 04 montre les difficultés rencontrées par l'entreprise lors de l'implantation et d'utilisation de l'ERP sur le plan organisationnel.

Le questionnaire distribué auprès des utilisateurs des systèmes ERP au sein de cette entreprise nous a permis de recueillir des données précieuses concernant les difficultés rencontrées lors de l'implémentation et de l'utilisation de ce système sur le plan organisationnel. Les résultats révèlent plusieurs points clés.

Premièrement, en ce qui concerne la résistance aux changements de la part des employés, nous observons que 45,45% des répondants sont d'accord avec cette affirmation, tandis que 54,54% ne le sont pas. Ces chiffres indiquent une certaine divergence d'opinions quant à la perception de la résistance au sein de l'entreprise, ce qui souligne l'importance d'une communication transparente et d'une gestion efficace du changement lors de l'implémentation de l'ERP.

Deuxièmement, la question de la formation adéquate des utilisateurs est également mise en lumière par les résultats, avec 72,72% des répondants exprimant leur accord sur le manque de formation adéquate. Ce constat met en évidence un besoin crucial d'investissement dans des

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

programmes de formation approfondis et ciblés pour garantir une adoption réussie de l'ERP au sein de l'organisation.

Enfin, en ce qui concerne les problèmes liés à l'intégration des processus métier, les données montrent que 31,81% des répondants sont d'accord avec cette assertion, tandis que 68,18% ne le sont pas. Bien que la majorité ne perçoive pas de problèmes majeurs d'intégration, il est essentiel de prendre en compte les préoccupations exprimées par une partie des utilisateurs afin de s'assurer que toutes les facettes de l'implémentation de l'ERP sont examinées et optimisées.

En résumé, ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte les besoins et les perceptions des utilisateurs lors de l'implémentation et de l'utilisation de système ERP afin de garantir sa contribution à l'optimisation de la dimension organisationnelle de la performance.

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

Le tableau ci-dessus présente la contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance :

Tableau 10 : ERP et les changements organisationnels

	Effectif	Pourcentage
Oui	21	95,45%
Non	01	04,54%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Selon la majorité des réponses, l'ERP apporte des changements sur le plan organisationnel dans leur entreprise parmi les changements apportés par l'ERP sur le plan organisationnel nous trouvons :

- Centralisation des données et des processus.
- Automatisation des processus
- Meilleure visibilité et prise de décision basée sur les données
- Formation et développement des compétences

Tableau 11 : ERP et simplification d'exécution des tâches

	Effectif	Pourcentage
--	----------	-------------

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

D'accord	15	68,18%
Neutre	06	27,27%
Pas d'accord	01	04,54%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Les résultats de notre enquête auprès des utilisateurs des systèmes ERP au sein de l'entreprise sont globalement positifs, avec 68,18% des répondants convaincus que le système ERP permet de simplifier l'exécution des tâches. Cependant, il est également important de noter que 27,27% des utilisateurs se montrent neutres quant à cette affirmation, et 4,54% ne sont pas d'accord. Ces résultats soulignent la nécessité de poursuivre un travail d'accompagnement et de formation pour garantir une utilisation optimale de ces systèmes ERP et répondre au mieux aux besoins des collaborateurs.

Tableau 12 : l'ERP et maîtrise des délais

	Effectifs	Pourcentage
D'accord	16	72,72%
Neutre	01	04,54%
Pas d'accord	05	22,72%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

D'après les résultats présentés dans le tableau N°12, une majorité écrasante, soit 72,72% des interrogés, sont d'accord que l'ERP permet la maîtrise des délais. Cela démontre que ces outils sont efficaces pour optimiser la gestion du temps et améliorer la productivité. Il est important de noter que seule une minorité, soit 22,72%, sont en désaccord avec cette affirmation, ce qui suggère que la majorité des utilisateurs ont une perception favorable de l'impact de l'ERP sur la gestion des délais. Ces résultats soulignent l'importance stratégique de cet outil dans l'entreprise et mettent en lumière la satisfaction générale des utilisateurs à ce sujet.

Tableau 13 : ERP et langage commun entre les différents services de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

D'accord	18	81,81%
Neutre	00	00%
Pas d'accord	04	18,18%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Selon les résultats du tableau N° 13, nous constatons que la majorité (81,81%) des utilisateurs des systèmes ERP au sein de l'entreprise sont d'accord sur le fait qu'un tel système permet aux différents services de communiquer de manière plus efficace en utilisant un langage commun. Cependant, il est à noter qu'une minorité des interrogés avec un taux de 18,18% ne partage pas le même avis.

Tableau N°14 : ERP, facilité et amélioration de contrôle

	Effectif	Pourcentage
D'accord	15	68,18%
Neutre	01	04,54%
Pas d'accord	06	27,27%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir des résultats du tableau N°14 de notre enquête sur les systèmes ERP nous constatons que la majorité des utilisateurs reconnaissent les avantages de cette technologie en termes de facilitation du contrôle et d'amélioration de la qualité. Cependant, il est également important de prendre en compte le pourcentage significatif de 27,27% qui ne sont pas du tout d'accord qu'un ERP permet de faciliter le contrôle et d'améliorer sa qualité.

Tableau N°15 : ERP et amélioration de la communication

	Effectif	Pourcentage
D'accord	15	68,18%
Neutre	01	04,54%
Pas d'accord	06	27,27%
Total	22	100%

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A partir de tableau N°15 nous remarquons que la majorité des utilisateurs des systèmes ERP (68,18%) ont d'accord avec l'amélioration de la communication grâce à cet outil. Cela montre que l'ERP est perçu comme un véritable atout pour favoriser la transmission d'informations et la collaboration au sein de l'organisation.

Tableau N°16 : ERP et réduite du temps de prise de décision :

	Effectif	Pourcentage
D'accord	14	63,63%
Neutre	03	13,63%
Pas d'accord	05	22,72%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Les résultats de notre enquête (tableau N°16) montrent que la majorité des utilisateurs des systèmes ERP au sein de l'entreprise reconnaissent l'importance de l'ERP dans la réduction du temps de prise de décision. Cependant, il est notable que certains utilisateurs ne partagent pas le même avis et restent neutres avec un pourcentage de 22,72% (Pas d'accord) et 13,63% (Neutre)

Tableau N°17 : ERP et flexibilité

	Effectif	Pourcentage
D'accord	09	40,90%
Neutre	03	13,63%
Pas d'accord	10	45,45%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

A travers les résultats du tableau N°17, nous trouvons que 13,63% des utilisateurs des systèmes ERP au sein de l'entreprise sont neutres quant à la capacité de l'ERP à s'adapter aux changements de l'environnement (flexibilité). Cependant, il est également significatif de noter qu'une partie des interrogés sont bel et bien convaincus de cette adaptabilité avec un taux de 40,90%, tandis qu'une majorité exprime un désaccord avec un taux de 45,45%.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

Tableau N°18 : l'ERP et l'augmentation de l'efficacité dans la réalisation des tâches

	Effectif	Pourcentage
D'accord	15	68,18%
Neutre	04	18,18%
Pas d'accord	03	13,63%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

A partir des données de tableau N°18, 68,18% des utilisateurs des systèmes ERP au sein de l'entreprise ont observé une augmentation de l'efficacité dans la réalisation de leurs tâches depuis l'implantation de l'ERP. Cela témoigne de l'impact positif de ce système sur leur productivité et leur performance. Il est cependant important de prendre en compte les opinions des utilisateurs neutres (18,18%) et de ceux qui ne sont pas d'accord (13,63%) que depuis l'implantation de l'ERP il y'a une augmentation de l'efficacité dans la réalisation des tâches.

Tableau N°19 : ERP et meilleure coordination

	Effectif	Pourcentage
D'accord	16	72,72%
Neutre	04	18,18%
Pas d'accord	02	09,09%
Total	22	100%

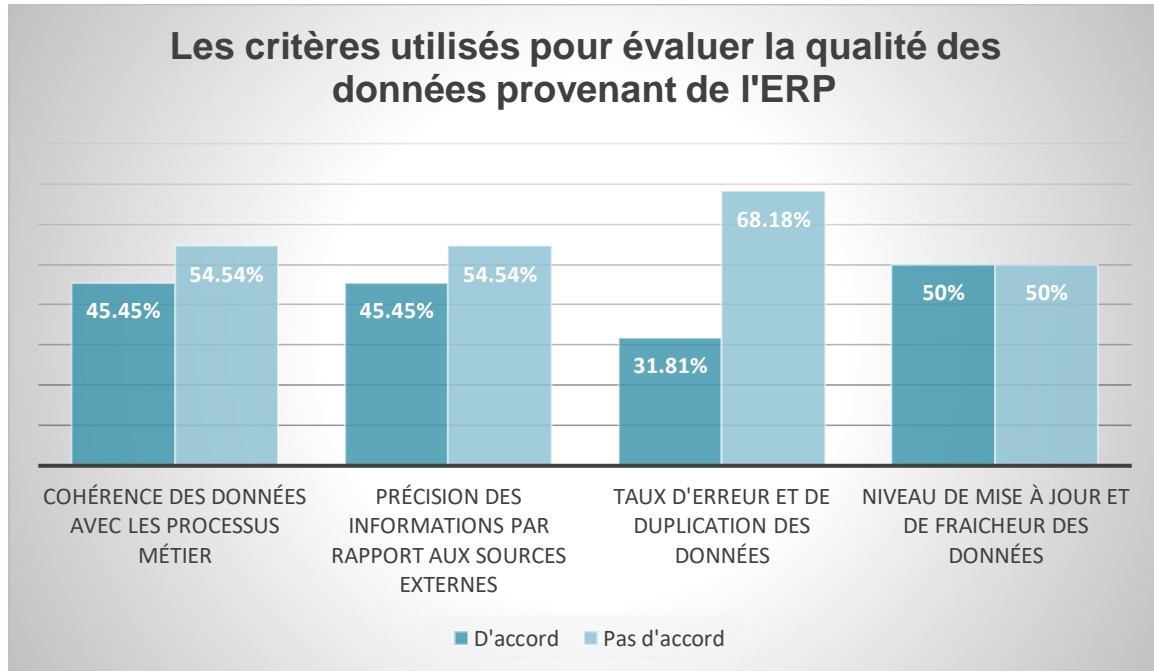
Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Ces résultats issus du tableau N°19 montrent une adhésion majoritaire des utilisateurs des systèmes ERP quant à l'amélioration de la coordination au sein de l'entreprise. En effet, une grande majorité des interrogés sont totalement d'accord avec ce constat (72,72%), ce qui témoigne de l'efficacité du système ERP dans la gestion des flux d'informations et la coordination des activités entre les différents services et départements. Nous constatons également que seuls 9,09% des répondants ne voient pas cette contribution du système ERP à une meilleure coordination, et les 18,18% sont totalement neutre.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

Figure N°05 : Les principaux critères utilisés par l'entreprise pour évaluer la qualité des données provenant de l'ERP



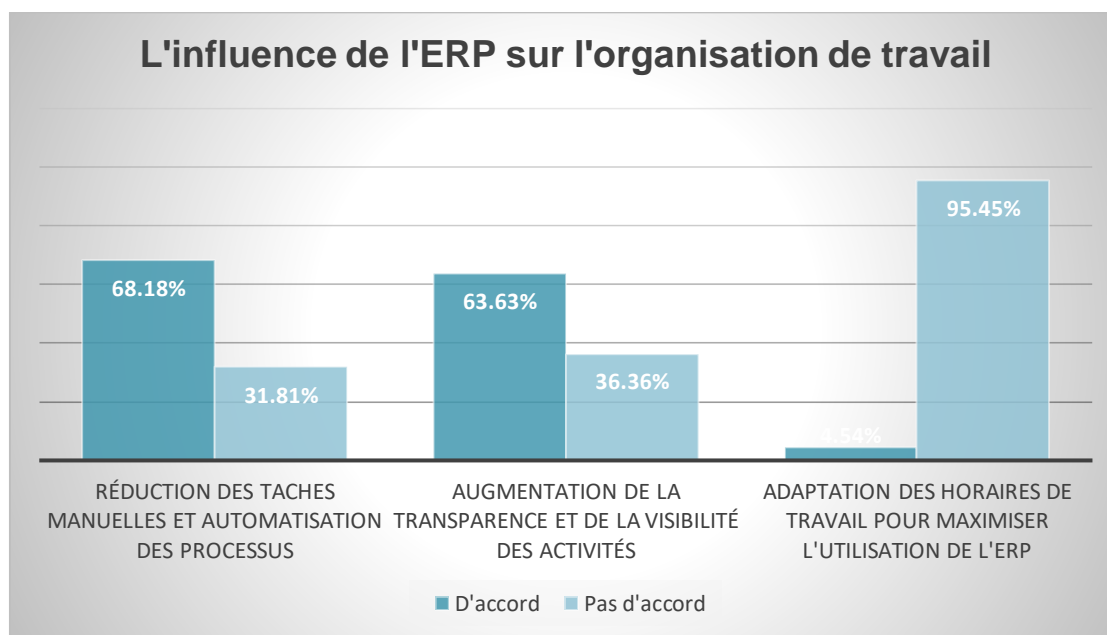
Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

D'après les résultats de notre enquête sur les critères d'évaluation utilisé par l'entreprise pour évaluer de la qualité des données des systèmes ERP, nous trouvons que la moitié des interrogés sont d'accord que le premier critère utilisé par l'entreprise pour évaluer la qualité des données provenant de l'ERP c'est le niveau de mise à jour et de fraîcheur des données, en deuxième place nous pouvons noter que la cohérence des données avec les processus métier et la précision des informations par rapport aux sources externes ont chacune obtenu un taux d'approbation de 45,45%, tandis que le taux d'erreur et de duplication des données a reçu un taux d'approbation plus faible de 31,81%.

Figure N°06 : L'influence de l'ERP sur l'organisation de travail au sein de l'entreprise

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM



Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure N°06 nous avons constaté que la majorité des utilisateurs des systèmes ERP au sein de l'entreprise sont favorables à la réduction des tâches manuelles et à l'automatisation des processus avec un pourcentage de 68,18%, ainsi qu'à l'augmentation de la transparence et de la visibilité des activités avec un pourcentage de 63,63%. Cependant, il semble y avoir un désaccord plus important en ce qui concerne l'adaptation des horaires de travail pour maximiser l'utilisation de l'ERP avec un pourcentage de 95,45%. Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte les besoins et les préférences des utilisateurs lors de l'implémentation et de l'utilisation de tels systèmes dans l'organisation.

Tableau N°20 : ERP et dimension organisationnelle de la performance

	Effectifs	Pourcentage
D'accord	13	59,09%
Neutre	07	31,81%
Pas d'accord	02	09,09%
Total	22	100%

Source : réaliser par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SOUMMAM

A partir des données du tableau N°20, nous trouvons qu'un taux de 59,09% des interrogés de laiterie SOUMMAM est d'accord qu'un ERP a un impact positif sur la dimension organisationnelle de la performance, car il permet d'informatiser les tâches et de simplifier le travail au quotidien, maîtriser les délais, partager un langage commun et d'améliorer la communication interne et externe. Ce système facilite le contrôle et permet à l'entreprise de s'adapter aux différents changements environnementaux "Flexibilité". L'ERP améliore le processus de prise de décision car il intervient dans ces différentes étapes, en réduisant le temps, ce qui va influencer sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Le reste des interrogés peuvent se diviser en 2 catégories : la première catégorie (neutre) avec un pourcentage de 31,81%, et la deuxième (Pas d'accord) avec un taux de 9,09%.

2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par entretien

A partir des données collectées de notre entretien mené au sein de la laiterie SOUMMAM, le type de l'ERP utilisé au sein de cette entreprise est le Microsoft Dynamics Nav 2016, ce type d'ERP est disponible en version cloud, ce qui a permis aux utilisateurs des ERP de SOUMMAM d'accéder aux données de l'entreprise à tout moment et de n'importe où, ce qui a facilité la collaboration et la prise de décision rapide. Il est également évolutif, ce qui signifie qu'il est adapté et personnalisé en fonction de cette entreprise.

L'intégration de l'ERP au sein de l'entreprise SOUMMAM a pour objectif de regrouper de manière centralisée toutes les données clés (ventes, achats, stocks, comptabilité, ressources humaines, etc.) dans une seule plateforme. Ce qui a permis une meilleure gestion et une accessibilité accrue des informations pour les employés de SOUMMAM. En consolidant ces données, l'entreprise peut optimiser sa productivité, sa réactivité et sa capacité à prendre des décisions.

Ce logiciel a été implanté en 2009 au sein de cette entreprise qui a programmé des formations sur son utilisation. Un cahier de charge a été également élaboré pour déterminer les besoins exacts de l'entreprise et planifier son implantation en faisant appel à des experts externes. Parmi les défis rencontrés lors de l'implantation de ce système nous trouvons les difficultés du choix de l'ERP le plus proche au système d'information de l'entreprise, le choix du prestataire en terme de coûts, la disponibilité et maîtrise du logiciel, la complexité et de migration des données lors de la mise en place de l'ERP.

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SOUMMAM

Le responsable informatique nous a déclaré que « l'ERP a fourni des informations exactes, claires et actualisées, ce qui a constitué un atout majeur pour la prise de décisions éclairées au sein de notre l'entreprise ». Le système ERP a considérablement amélioré la communication interne et externe de SOUMMAM, en facilitant le flux d'informations entre les différents départements ; Grâce à l'ERP, les barrières entre les départements ont été éliminées, le responsable informatique ajoute que l'implantation des ERP au sein de SOUMMA a permet d'avoir un partage transparent des informations, cette transparence a favorisé une meilleure coordination entre les équipes, renforçant ainsi l'efficacité opérationnelle et la cohésion au sein de cette entreprise.

3. Synthèse des résultats et discussion des hypothèses

La laiterie SOUMMAM, a opté pour le Microsoft Dynamics Nav 2016, qui a été intégré en 2009 par des experts algériens, l'implantation a duré environs six mois. Les modules choisis sont : la gestion financière, vente & marketing, gestion des stocks, RHÔNE, achat & réapprovisionnement. Cette entreprise a intégré ce système dans le but principal est la centralisation des données, en effet toutes les informations essentielles (vente, achat, stock, comptabilité, RH, etc...) sont rassemblées au sein d'une seule plateforme. Cela facilite la gestion de l'accès aux données pour les employés.

Les résultats de notre enquête nous ont permis de constater que l'ERP de l'entreprise Soummam a eu un impact positif sur les différents indicateurs de la performance organisationnelle de cette entreprise. Nous citons les impacts suivant :

- **ERP et prise de décision :** l'utilisation de l'ERP dans la laiterie SOUMMAM a renforcé la prise de décision en fournissant les informations en temps réel, en automatisant les processus et en offrant les outils d'analyse avancée.
- **ERP et communication :** l'ERP a amélioré la communication interne au sein de l'entreprise SOUMMAM (les utilisateurs de l'ERP peuvent obtenir des informations pertinentes rapidement) et externe (facilité de collaboration avec les clients et fournisseurs, favorisant l'efficacité opérationnelle et la compétitivité)
- **ERP et coordination :** l'implantation de l'ERP au sein de la laiterie SOUMMAM a éliminé les barrières entre les différents départements de l'entreprise, les informations sont partagées d'une manière transparente, ce qui a favorisé une meilleure coordination

Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise

SOUMMAM

entre les équipes. Par conséquent les responsables de SOUMMAM peuvent prendre des décisions éclairées en ayant une vue d'ensemble de l'entreprise.

- **ERP et organisation de travail :** l'ERP a influencé l'organisation de travail, car les ERP sont conçu à base de norme de gestion mondiale, en mettant l'accent sur l'efficacité, la collaboration et la prise de décision informé.
- **ERP et qualité d'information :** l'ERP a amélioré la qualité de l'information en rationalisant les processus, en fournissant des données fiables et en facilitant l'accès à des informations pertinentes en temps réel.
- **ERP et flexibilité :** l'ERP a renforcé la flexibilité opérationnelle de l'entreprise en améliorant l'intégration des processus, en offrant un accès en temps réel aux données, en automatisant les tâches et en permettant une personnalisation des fonctionnalités pour s'adapter aux besoins de l'entreprise.

Après avoir analysé l'impact de l'ERP sur divers aspects de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Soummam, il est possible de conclure que l'ERP contribue à améliorer la qualité des informations, la coordination et la communication, tout en facilitant la prise de décision. Ainsi, les résultats obtenus nous permettent de confirmer notre hypothèse selon laquelle l'ERP a un impact significatif sur la performance organisationnelle à travers l'amélioration de la communication et la qualité des informations, une meilleure coordination et prise de décision.

En effet, en facilitant le partage de l'information, en améliorant la communication entre les différents départements et en permettant une prise de décision plus rapide, l'ERP de l'entreprise Soummam lui a garanti une meilleure coordination de ses activités. Ce qui lui permis de gagner en efficacité, en productivité et en réactivité face aux changements du marché.

Conclusion

En conclusion, notre étude menée au sein de la laiterie Soummam confirme que l'implantation des ERP peut avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle. Cependant, cette mise en place peut également entraîner des défis organisationnels tels que la résistance au changement et l'adaptation des processus métiers. Il est donc essentiel pour les entreprises de prendre en compte ces éléments lors de la mise en place d'un système ERP afin de maximiser les bénéfices tout en minimisant les obstacles potentiels.

**Chapitre 03 : L'impact de l'implantation de l'ERP sur la
performance organisationnelle au sein de l'entreprise**
SOUMMAM

Conclusion générale

En conclusion, notre travail de recherche s'inscrit dans le domaine des systèmes d'information, mettant en lumière l'importance et les implications de l'ERP (Enterprise Resource Planning) dans la gestion intégrée des entreprises à l'ère des données. L'ERP, en tant que système informatique de planification des ressources de l'entreprise, transcende son statut de simple logiciel pour devenir un projet complexe nécessitant une intégration complète au sein d'une organisation. Cette intégration, bien que coûteuse en termes d'ingénierie et de transformation des habitudes de travail, offre des bénéfices significatifs en termes d'amélioration de la qualité des informations, de la communication, et de la coordination au sein de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est de vérifier le lien existant entre les systèmes ERP et la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons adopté une étude de cas combinant des techniques documentaires et des enquêtes par entretiens et questionnaires. Nous avons, en premier temps, réalisé une revue de la littérature sur les ERP et la performance organisationnelle et dans un second temps nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès des utilisateurs de l'ERP au niveau de l'entreprise SOUMMAM.

D'après les résultats obtenus, l'implémentation de Microsoft Dynamics Nav 2016 chez SOUMMAM a permis de transformer les processus internes, d'améliorer la collaboration entre les départements de cette entreprise et il a également renforcé sa capacité à réagir rapidement et efficacement aux changements du marché, cette implantation de l'ERP au sein de SOUMMAM a amélioré significativement la qualité des informations, a facilité la communication et la coordination, la prise de décision.

Au du là l'ERP contribue significativement à l'amélioration de la performance organisationnelle en :

- ✓ Augmentant la qualité des informations circulantes ;
- ✓ Offrant un langage commun et une base de données centralisée ;
- ✓ Favorisant la coordination ;
- ✓ Améliorant la communication ;
- ✓ Réduisant le temps nécessaire à la prise de décision ;
- ✓ Rehaussant la qualité des décisions ;

✓ Facilitant le contrôle ;

✓ Permettant une adaptation plus aisée aux changements.

Les résultats obtenus montrent que les ERP sont des outils essentiels pour les entreprises, facilitant la structuration et la standardisation de leur système d'information, ainsi que la mise en place d'une nouvelle organisation.

En bref, notre étude démontre que l'ERP est un levier puissant pour l'amélioration de la performance organisationnelle. Toutefois, la réussite de son implantation dépend de multiples facteurs, parmi lesquels la gestion du changement et l'engagement des employés jouent un rôle crucial

Ainsi, ce travail contribue à enrichir la littérature existante sur les systèmes d'information et offre des perspectives pratiques pour les entreprises envisageant l'implémentation d'un ERP, soulignant l'importance d'une approche stratégique et bien planifiée pour maximiser les bénéfices de cet outil essentiel dans le contexte moderne des affaires. La recherche future pourrait se pencher sur des études de cas comparatives entre différentes entreprises et secteurs pour enrichir encore notre compréhension des dynamiques d'implémentation de l'ERP et de son impact sur la performance organisationnelle.

Bibliographie

1. Al Mashri, M. Al Mudinig, «ERP: Ataxonomy of critical factorss, European Journal of Operational Research », 2002.
2. Amzil A & Lazaar, « Proposition d'un cadre pour la gestion des factures 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.
3. Aharoni Y, « The Evolution and Management of State-owned Entreprises, Cambridge, Harper and Row publisher », 1986.
4. Amar, Z. B., & Salahddine, A, « Facteurs clés de succès de l'implémentation des ERP dans le secteur public: une étude exploratoire », Revue Internationale d'Economie Numérique, Vol2, N°1, 2020.
5. Bingi P, Sharma M et Godla J, « Critical issues affecting an ERP implentation», Information Systems Management », 1999.
6. Bidan et al, « PGI, flexibilité, organisation du travail et représentations dans les moyennes et grandes entreprises », rapport DARES-Ministère du Travail, 2002.
7. Badr Boutgayout, M'Barka El Ghazali, « Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale », Revue internationale d'économie numérique, Vol 2, N°01, juin 2020.
8. Bounid, S, Zouaq, R. E, & El Kouira, C, « Facteurs d'échec de la mise en œuvre du système de mesure de la performance au sein des PME marocaines ». Alternatives Managériales Economiques, Vol3, N°4, 2021.
9. Bouquin. H, « Comptabilité de gestion », édition Economica, 2000, In Doriath. B et Goujet. C, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007.
10. Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Vol 1, N°241,2010.
11. Claude Quélenec, « ERP levier de transformation de l'entreprise », LAVOISIER11, Paris2007.
12. Chaabouni A, « implantation d'un ERP : antécédents et conséquences », XVème Conférence international de management stratégique, Annecy, 2006.
13. Capet M, Causse G et Meunier J, «Diagnostic, organisation et planification d'entreprise», édition Economica, collection «Gestion» : Diagnostic et politique générale», 2° édition ,1986

14. Corhay, A et Mbangala, M, « Fondements de gestion financière : Manuel et applications », éditions du CEFAL, 2008.
15. Davenport T.H, «Putting the entreprise into the entreprise systems», Harvard Business Review, Vol 76, July-August 1998.
16. Cherkaoui Benslimane .M. & El ansari. M, « La performance globale : Mesure et Pilotage », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Vol 4 , N° 2 », 2020.
17. Daniel Tommasi, guide méthodologique, « suivi de la performance et choix des indicateurs », décembre 2009,
18. Dambrin, C. & Grall, B, «La fabrication de la sous-utilisation des outils de gestion: une étude longitudinale d'un progiciel CRM. Comptabilité-Contrôle-Audit, 2021.
19. De la Villarmois, «le concept de performance et de mesure», Actes des XIV°, journées des IAE, Nantes, Vol 2.
20. Elktiri Lahoussine & EL HijaziI Moubarak, « L'apport du tableau de bord prospectif au pilotage de la performance commerciale: cas des grandes surfaces de distribution au Maroc », Revue de Gestion et d'Économie, Vol 12, N°1, 2024.
21. Giraud .F, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2éme Edition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
22. Germain C., Trebucq S., «la performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions», semaine sociale Lamy, 2004.
23. 26/Ghozlene Oubya, « impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat, 2016,
24. Hilmi, Y. & Kaizar, C, « le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies, et la transformation digitale », Revue française d'économie et de gestion, 2023.
25. H. S. Yaya, « La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et LesMoyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail, Université Laval Québec, Canada, 2003
26. Holland C, Light B and Gibson N, « A Critical Success Factors Model For Enterprise Resource Planning Implementation », In: Proceedings Of The 7th European Conference On Information Systems, Vol 1, 1999.
27. Imen Maaloul & Lassaâd Mezghani, « L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les

- entreprises tunisienne » XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 3, 4, 5 et 6 juin 2003
28. Jean-Louis Tomas, « ERP et PGI, Sélection, Méthodologie de déploiement et Gestion du changement », DUNOD 5 e édition, PARIS.
 29. Lorino P., « La performance et ses indicateurs. Eléments de définition », Bonnefous C. et Courtois A, « indicateurs de performance », Chapitre 01, Hermes Science Publications., Paris, 2001.
 30. Layre Lemaire, « Systèmes ERP, emplois et transformations du travail », Fondation Travail - Université centre de recherche travail et technologies, Septembre 2002.
 31. Miranda M & Farias A, « Technology adoption in diffusion of innovations perspective: Introduction of an ERP system in a non-profit organization», 2016.
 32. Marion et Al, «diagnostic de la performance de l'entreprise», Dunod, 2012.
 33. Mathe Boisandelle,(H), Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, 2ème édition, Paris, 1998,
 34. Malo, (J.L) et Mathe (J.C), « l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation», 2eme édition, Paris, 2000.
 35. Markus et Tanis, « The meanings of “enterprise”and “site” vary depending on unique organizational circumstances », Communication of ACM, Vol 43, N°04, 2000.
 36. M.Kalika, «Structure d'entreprise: réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, 1995.
 37. Mohamed Faik, « La performance humaine dans le domaine de la gestion de trafic aérien: Les facteurs humains impactant la performance des contrôleurs de la sécurité aérienne » International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, N02, juin 2022.
 38. Nandi M & Vakkayil J, « Absorptive capacity and ERP assimilation: the influence of company», Business process management journal.
 39. Naib. W, Guati. R « L'impact de la volatilité du taux de change sur la performance financière des entreprises: Une revue de littérature empirique », African Scientific Journal, Vol 03, N°15, 2022
 40. Outi.H, Malainine.C, Mansouri.M, « Agilité organisationnelle et performance organisationnelle dans la petite et moyenne entreprise : Une revue de littérature systématique », Revue AME, Vol 5, N°1, Janvier 2023.

41. Pesqueux Y, «La notion de performance globale», 5^o édition forum international, ETHICS, décembre 2004.
42. Plauchu V et Taïrou A, Méthodologie du diagnostic d'entreprise, L'Harmattan, 2008.
43. R. Slimani, M. Boukrif le système ERP et la performance : cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences commerciales, Vol 15, N°01 / N.S : 29 ,2022.
44. Reix R, « Systèmes d'information et management des organisations», Vuibert, collection «Vuibert Gestion»,1996
45. Reix R « système d'information et performance de l'entreprise étendue, dans Faire de recherche en SI», VIBERT et FREFE Paris, 2004.
46. Reix Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, 5e édition, paris, 2005.
47. Senhaji, Z. & Fikri, K, « D'un modèle de performance construit dans le contexte hospitalier marocain–une investigation empirique pour l'identification des facteurs clés de succès », Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 2, N°01.2023.
48. Schier J. et Saulquin.G, « Responsabilité sociale des entreprises et performance, complémentarité ou substituabilité ? », La Revue des sciences de Gestion, N°223, 2007.
49. Slimani. R, « L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes : Cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia », Thèse de Doctorat, Gestion des Entreprises, Université A. MIRA-BEJAIA.
50. Steers .M, « Organizational Effectiveness: A Behavioral View », Santa Monica Ca, Goodyear Publishing Company, 1977.
51. Taki M, les ERP, une rigidité apparente pour une flexibilité latente des systèmes de contrôle pratiqués, Maroc.
52. Tournant L, Azan W, « Réussir votre projet ERPs », Saint-Denis, Association Française de Normalisation, 2003.
53. Zouine, A, « Les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'un ERP en contrôle de gestion : le courant structurationniste » comme approche d'analyse. Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 1, N° 4, 2020.

54. ZB Amar, A Salahddine « Facteurs clés de succès de l'implémentation des ERP dans le secteur public : une étude exploratoire », Revue internationale d'économie numérique, Vol 2, N°1,2020.
55. Zineb Habib and Rizlane Guati, Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol. 36 N°2, May. 2022.

Site web

56. ERP : définition, fonctionnement (Entreprise Ressource Planning) (alter-si.fr)

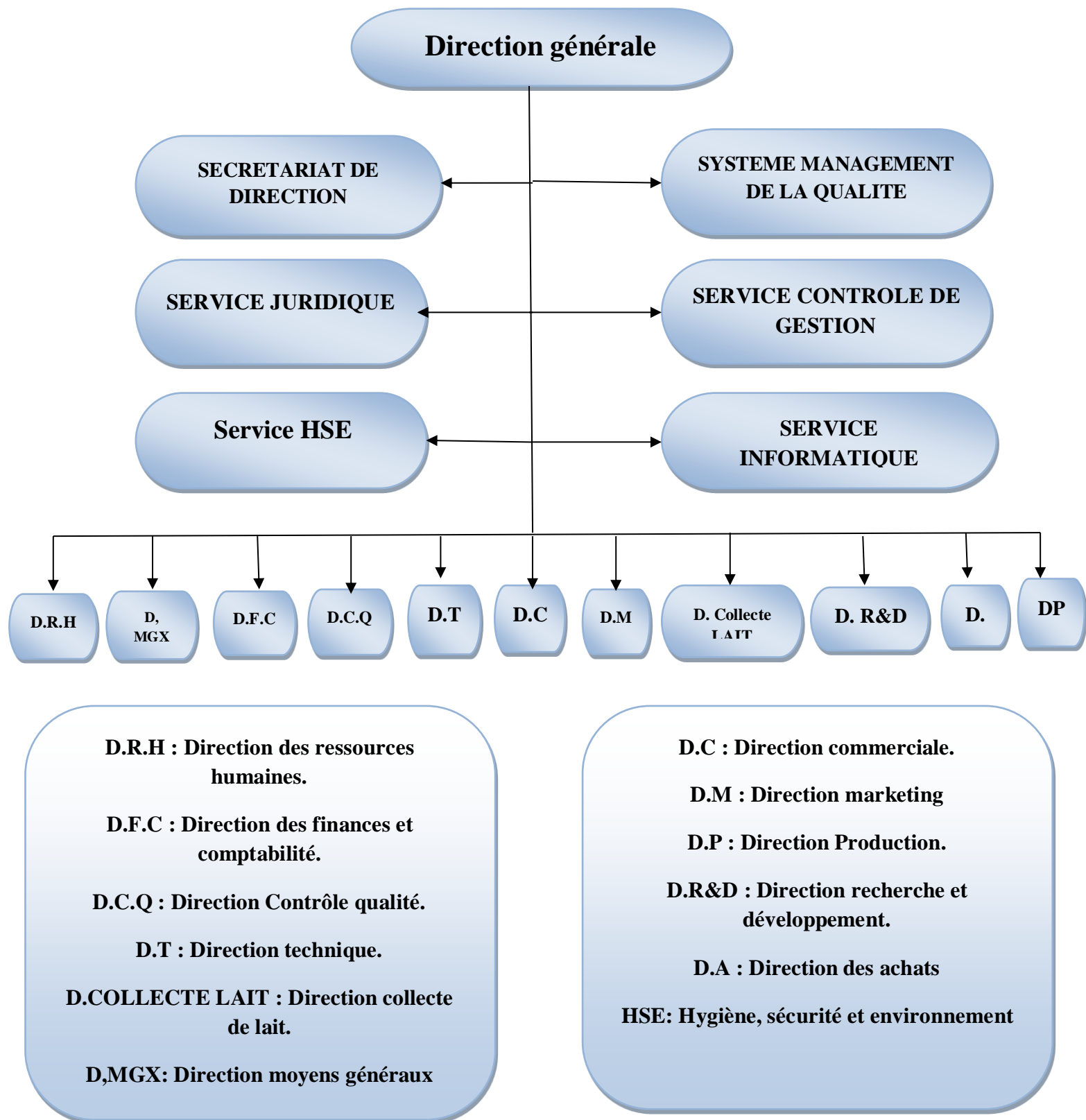
Annexes

Annexe N°01 : Organigramme de laiterie SOUMMAM.

Annexe N°02 : L'entretien.

Annexe N°03 : Le questionnaire.

Annexe N°01 : Organigramme de l'entreprise



Source : L'entreprise

Annexe N°02 : Le guide d'entretien

Question 01 :

Quel est le type de l'ERP utilisé dans votre entreprise ?

Réponse 01 :

ERP destiné pour les petites et moyennes entreprises (PME).

Question 02 :

Quelles sont les raisons de l'implantation de l'ERP dans votre entreprise ?

Réponse 02 :

Le but principal est la centralisation des données, en effet toutes les informations essentielles (ventes, achats, stocks, comptabilité, ressources humaines, etc.) sont rassemblées au sein d'une seule plateforme. Cela facilite la gestion et l'accès aux données pour les employés.

Question 03 :

Depuis quand l'entreprise à implanter l'ERP ?

Réponse 03 :

Depuis 2011.

Question 04 :

Quelle est la durée prise pour l'implantation de l'ERP dans votre entreprise ?

Réponse 04 :

Environ Six mois.

Question 05 :

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

Réponse 05 :

Oui.

Question 06 :

L'entreprise a-t-elle programmé des formations sur l'utilisation de l'ERP ?

Réponse 06 :

Oui.

Question 07 :

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

Réponse 07 :

Oui.

Question 08 :

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

Réponses 08 :

Oui, il est important de bien paramétrer l'ERP et de l'alimenter pour en tirer pleinement parti.

Question 09 :

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

Réponses 09 :

L'ERP renforce la prise de décision en fournissant des informations en temps réel, en automatisant les processus et en offrant des outils d'analyse avancée.

Question 10 :

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

Réponse 10 :

L'ERP améliore la communication interne (Les utilisateurs de l'ERP peuvent obtenir des informations pertinentes rapidement) et externe (facilité de collaboration avec et les clients et fournisseurs, favorisant l'efficacité opérationnelle et la compétitivité).

Question 11 :

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

Réponse 11 :

L'ERP élimine les barrières entre les départements. Les informations sont partagées de manière transparente, ce qui favorise une meilleure coordination entre les équipes. Les responsables peuvent prendre des décisions éclairées en ayant une vue d'ensemble de l'entreprise.

Question 12 :

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

Réponse 12 :

Oui, l'ERP a influencé l'organisation de notre travail, car les ERP sont conçu à base de norme de gestion mondiale, en mettant l'accent sur l'efficacité, la collaboration et la prise de décision informée.

Question 13 :

L'implantation de l'ERP a-t-elle apporté des changements sur le plan organisationnel ?
Lesquels ?

Réponse 13 :

- Centralisation de l'information,
- Automatisation des tâches,
- Meilleure collaboration entre les employés,
- Meilleure gestion du temps,
- Meilleure prise de décision

Question 14 :

Comment l'ERP va-t-il contribué à améliorer la qualité de l'information au sein de l'entreprise ?

Réponse 14 :

L'ERP a amélioré la qualité de l'information en rationalisant les processus, en fournissant des données fiables et en facilitant l'accès à des informations pertinentes en temps réel.

Question 15 :

En quoi l'ERP va-t-il renforcer la flexibilité opérationnelle de l'entreprise ?

Réponse 15 :

L'ERP a renforcé la flexibilité opérationnelle de l'entreprise en centralisant et en intégrant l'ensemble des processus et des données au sein d'une plateforme unique, permettant ainsi une meilleure coordination et une prise de décision plus rapide et plus cohérente. Cela permet également une meilleure visibilité sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui facilite l'adaptation aux changements et la réactivité face aux besoins du marché

Question 16 :

Quelles sont les difficultés rencontrées par l'utilisation de l'ERP sur le plan organisationnel ?

Réponse 16 :

- La résistance aux changements et difficulté d'adaptation.
- Le manque de formation.
- Difficulté d'associer et d'adapter les processus de l'entreprise au processus de l'ERP

Question 17 :

Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de l'implantation de l'ERP dans votre entreprise ?

Réponse 17 :

- Difficulté du choix de l'ERP le plus proche au système d'information de l'ERP.
- Choix du prestataire en termes de coût, disponibilité et maîtrise du logiciel.
- Complexité et de migration des données lors de la mise en place de l'ERP.

Question 18 :

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

Réponse 18 :

En somme, lorsque bien maîtrisé, l'ERP peut être un atout majeur pour la croissance et la compétitivité des organisations.

Annexe N°03 : Le questionnaire

Nous avons mené une enquête dans le cadre de notre mémoire de fin d'études. Votre participation à ce questionnaire nous permettra de mesurer l'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle de votre entreprise.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Informations socioprofessionnelles :

01. Sexe :

Homme

Femme

02. Age :

[25-30]

[35-40]

[45-50]

[Plus de 50]

03. Niveau d'étude :

Ecole primaire

Collège

Lycée

Diplôme universitaire (Licence, master, doctorat)

Autre

04. Catégorie :

Cadre

Agent exécutant

Agent de maitrise

05. Expérience au sein de l'entreprise :

[05ans-10ans]

[15ans-20ans]

[Plus de 20ans]

Progiciel de gestion intégré(ERP) :

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

Oui

Non

2. L'utilisation des systèmes ERP est facile

Oui

Non

3. J'utilise le système ERP souvent dans le module

Finance

Ressources humaines

Gestion des stocks

Gestion des achats

Gestion de la production

Autres

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

1. L'arrivée de l'ERP a-t-il apporté des changements sur le plan organisationnel dans votre entreprise ?

Oui

Non

2. Si c'est oui quels sont ces changements ?

Centralisation des données et des processus

Automatisation des processus

Meilleure visibilité et prise de décision basée sur les données

Formation et développement des compétences

3. Le système ERP permet de simplifier l'exécution des tâches

Pas d'accord

Neutre

D'accord

4. Le système ERP permet la maîtrise des délais :

Pas d'accord

Neutre

D'accord

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

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 communication au sein de notre entreprise

Pas d'accord

Neutre

D'accord

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

Pas d'accord

Neutre

D'accord

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

Pas d'accord

Neutre

D'accord

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

Pas d'accord

Neutre

D'accord

11. Depuis l'implantation de l'ERP j'ai constaté une augmentation de l'efficacité dans la réalisation des tâches

Pas d'accord

Neutre

D'accord

12. Le système ERP a contribué une meilleure coordination entre les différents services/département de notre entreprise

- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord

13. Quels sont les principaux critères utilisés par votre entreprise pour évaluer la qualité des données provenant de l'ERP ?

- Cohérence des données avec les processus métier
- Précision des informations par rapport aux sources externes
- Taux d'erreur et de duplication des données
- Niveau de mise à jour et de fraîcheur des données

14. Quelles difficultés votre entreprise a-t-elle rencontrées lors de l'implémentation et d'utilisation de l'ERP sur le plan organisationnel ?

- Résistance au changement de la part des employés
- Manque de formation adéquate des utilisateurs
- Problèmes liés à l'intégration des processus métier

15. Comment l'ERP a-t-il influencé l'organisation du travail au sein de votre entreprise ?

- Réduction des tâches manuelles et automatisation des processus
- Augmentation de la transparence et de la visibilité des activités
- Adaptation des horaires de travail pour maximiser l'utilisation de l'ERP

Table de matière

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Généralités sur les ERP

Introduction	5
Section 01 Histoire, types et caractéristiques d'un ERP	5
1.1 Histoire et émergence des ERP	5
1.2 Définition des ERP	9
1.3 Les Types d'un ERP	11
1.4 Les caractéristiques d'un ERP	13
1.5 L'objectif d'un ERP est d'optimiser les processus de gestion	14
Section 2 : Processus d'implantation de l'ERP, Facteurs clés de succès et les raisons d'échecs	14
2.1 Les différentes phases d'implantation d'un ERP	15
2.1.1 La phase de lancement	15
2.1.2 La phase de cadrage	16
2.1.3 La phase de conception.....	17
2.1.4 La phase de réalisation.....	17
2.1.5 La phase de pilotage.....	18
2.1.6 La conduite du changement.....	19
2.2 Les facteurs clés de succès	19
2.2.1 Le choix de l'ERP	19
2.2.2 La communication.....	20
2.2.3 L'engagement de la direction	21

2.2.4 La planification	21
2.2.5 L'implication	22
2.2.6 La formation et le soutien des utilisateurs	23
2.3 Les raisons d'échecs	23
2.3.1 Mauvaise planification du projet.....	23
2.3.2 Manque de formation adéquate	24
2.3.3 Résistance au changement de la part des employés.....	24
2.3.4 Problèmes de compatibilité avec les systèmes existants	24
Conclusion	25

CHAPITRE 02 : ERP et la performance organisationnelle

Introduction	26
Section 01 : Généralité sur la performance globale.....	26
1. Définition de la performance.....	26
1.1 Composantes de la performance	28
1.1.1 Efficacité.....	28
1.1.2 Efficience.....	29
1.1.3 La Cohérence.....	30
1.1.4 La pertinence	30
1.2 Les différentes typologies de la performance	31
1.2.1 La performance organisationnelle.....	32
1.2.2 La performance financière.....	32
1.2.3 La performance commerciale	32
1.2.4 La performance de production	33
1.2.5 La performance humaine	33
1.2.6 La performance sociale.....	34
1.2.7 La performance stratégique	34
1.2.8 La performance concurrentielle	34

Section 02 : la relation entre les ERP et la performance organisationnelle..... 35

1. Définition de la performance organisationnelle 35

2. Les critères de mesure de la performance organisationnelle 37

2.1 Définition des indicateurs de mesure de performance 37

2.2 Les indicateurs de mesures de la performance organisationnelle 38

2.3 Objectifs de la mesure de la performance 39

2.3.1 Information des managers 39

2.3.2 Incitation des managers 39

2.4 Qualités des indicateurs de performance 39

3. Les déterminants de la dimension organisationnelle de la performance 40

4. L'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle 42

4.1 ERP et organisation de travail 43

4.2 ERP, qualité d'information et prise de décision 43

4.3 ERP et communication 44

4.4 ERP et flexibilité 44

5. Le lien entre le système ERP et la performance organisationnelle 46

Conclusion 47

**Chapitre 03 : l'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle
au sein de l'entreprise Soummam**

Introduction 48

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 48

1.1 Histoire 48

1.2 Mission de la Sarl Laiterie Soummam..... 49

1.3 Gamme de production..... 49

1.4 Effectif 49

1.5 Politiques qualités 50

1.6 Positionnement sur le marché	50
1.7 L'ERP dans l'entreprise.....	50
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	52
2.1 Choix du sujet de recherche	52
2.2 Méthode de collecte de données	52
2.2.1 L'entretien	52
2.2.2 Le questionnaire	53
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	54
1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire	54
1.1 Informations socioprofessionnelles	54
1.2 Informations sur le progiciel de gestion intégré (ERP) :	56
1.3 La contribution de l'ERP dans la dimension organisationnelle de la performance	59
2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par entretien.....	66
3. Synthèse des résultats et discussion des hypothèses	67
Conclusion générale	70
Bibliographie.....	72
Annexes	
Résumé	

Résumé

L'objectif de notre travail de recherche, est de déterminer l'impact de l'implantation de l'ERP sur la performance organisationnelle au sein de laiterie SOUMMAM.

Notre démarche a pour but de donner une réponse à notre problématique de recherche : « Quel est l'impact de l'ERP sur la performance organisationnelle de la Laiterie SOUMMAM ? »

Afin d'atteindre cet objectif, une analyse de la littérature nous a permis d'aborder les concepts théoriques clés liés aux ERP, notamment les ERP (Entreprise Resource Planning) et la performance de l'entreprise. En parallèle, une étude empirique a été menée pour soutenir et enrichir les travaux théoriques existants concernant l'impact de l'implantation des ERP sur la performance organisationnelle.

A travers ce travail de recherche nous avons obtenus les résultats suivants :

L'implantation de l'ERP a influencé l'organisation de travail au sein de SOUMMAM, ils ont aussi amélioré la qualité de l'information, cet outil a renforcé également la flexibilité opérationnelle de l'entreprise.

Notre étude explique l'utilité de l'ERP Microsoft Dynamics NAV 2016 dans la laiterie SOUMMAM, ainsi que son impact sur la performance de celle-ci. Issue d'une méthodologie hypothético-déductive.

Mots clés : ERP, Performance organisationnelle, laiterie SOUMMAM.

Abstract

The objective of our research work is to determine the impact of the implementation of ERP on organizational performance within SOUMMAM Dairy. Our approach aims to provide an answer to our research problem: "What is the impact of ERP on the organizational performance of SOUMMAM Dairy?"

To achieve this objective, a literature analysis allowed us to explore the key theoretical concepts related to ERPs, specifically Enterprise Resource Planning (ERP) and business performance. Simultaneously, an empirical study was conducted to support and enrich the existing theoretical work concerning the impact of ERP implementation on organizational performance.

Through this research, we obtained the following results: the implementation of ERP has influenced the work organization within SOUMMAM, improved the quality of information, and reinforced the operational flexibility of the company.

Our study explains the utility of Microsoft Dynamics NAV 2016 ERP in SOUMMAM Dairy, as well as its impact on its performance. This research is based on a hypothetico-deductive methodology.

Keywords: ERP, Organizational Performance, SOUMMAM Dairy.