

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMET  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master en Mangement des projets et  
Entrepreneuriat**

**L'IMPACT DE L'ERP SUR LA PERORMANCE  
D'ENTREPRISE  
CAS D'ENTREPRISE : CONDOR**

**Élaboré par :**

**IYAD BELKHAROUBI**

**Encadré par :**

**DR. ALI BEKHITI**

**Année : 2023/2024**

**Résumé :**

Dans un contexte économique de plus en plus compétitif et incertain, l'entreprise est confrontée à diverses contraintes, dont la performance et la rentabilité sont les principales. Afin d'adopter une approche de gestion de la performance, l'entreprise doit rechercher des activités qui génèrent de la valeur à l'avenir et prendre en compte la réactivité en cas de changement des marchés et des besoins.

Notre travail de recherche a pour principal objectif d'évaluer comment l'ERP améliorer la performance globale d'entreprise et analyser les impacts spécifiques de ce système. A travers une approche mixte, on a utilisé des outils qualitative (analyse des documents et observation) et puis on adresse un questionnaire aux employées de Condor. Les résultats obtenus montrent que l'ERP a des impacts positifs significatifs sur la performance économique, organisationnelle et humaine de l'entreprise.

**Mots Clés :** ERP - PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ- PERFORMANCE - IT

**ABSTRACT:**

In an increasingly competitive and uncertain economic context, the company is faced with various constraints, of which performance and profitability are the main ones. In order to adopt a performance management approach, the company must seek activities that generate value in the future and consider responsiveness to changing markets and needs.

The main objective of our research work is to evaluate how ERP improves overall business performance and analyze the specific impacts of this system. Through a mixed approach, we used qualitative tools (analysis of documents and observation) and then we sent a questionnaire to Condor employees. The results obtained show that ERP has significant positive impacts on the economic, organizational and human performance of the company.

**KEY WORDS:** ERP - INTEGRATED MANAGEMENT PROGRAM- PERFORMANCE - IT

## **Remerciements**

last but not least, I wanna thank me i wanna thank me for believing in me ,i wanna thank me for doing all this hard work,i wanna thank me for having no days off ,i wanna thank me for... for never quitting,i wanna thank me for always being a giver and tryna give more than i receive,i wanna thank me for tryna do more right than wrong , i wanna thank me for just being me at all times .

# **SOMMAIRE**

### Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Contexte de l'étude :</b> .....	2
<b>Importance de l'étude :</b> .....	3
<b>Chapitre 1 : La mise en place d'une gestion complète grâce à l'ERP.</b> .....	5
<b>Introduction :</b> .....	6
<b>Section 1 : Le système intégré de gestion</b> .....	6
<b>1-1 LA GESTION INTÉGRÉE :</b> .....	7
<b>1-2 le principe d'intégration :</b> .....	8
<b>Section 2 : Système d'information</b> .....	10
<b>1- Définition de système d'information :</b> .....	11
<b>2- Fonctionnement si :</b> .....	12
<b>3- Les rôles principaux du système d'information :</b> .....	13
<b>Section 3 : PRÉSENTATION D'ERP</b> .....	14
<b>1. Définition d'ERP :</b> .....	15
<b>2. La structure d'ERP :</b> .....	16
<b>3 -Les étapes d'implantation d'ERP :</b> .....	17
<b>1-Phase de conception :</b> .....	17
<b>2-Phase d'implantation :</b> .....	18
<b>3-Phase de stabilisation :</b> .....	18
<b>4-Phase d'amélioration continue :</b> .....	18
<b>4- les difficultés de l'implantation de l'ERP :</b> .....	18
<b>5- les spécificités d'ERP :</b> .....	19
<b>6- Les évolutions de l'ERP :</b> .....	21
<b>LE CRM</b> .....	22
<b>LE SCM</b> .....	22
<b>Conclusion :</b> .....	24
<b>Chapitre 2 : les avantages espérés de l'ERP</b> .....	25
<b>Introduction</b> .....	26
<b>Section 1 : les profits générés par ERP</b> .....	26
<b>1- les profits liés à la productivité administrative :</b> .....	26
<b>-L'amélioration des dépenses de possession :</b> .....	26
<b>- L'élimination des responsabilités de réconciliation, de correction et de consolidation des données :</b> .....	27

<b>2- les profits lié à la productivité opérationnelle :</b> .....	28
<b>-La résolution des problèmes de fonctionnement des services et de la mauvaise qualité des services qu'ils proposent :</b> .....	28
<b>-La mise en place de nouvelles caractéristiques afin de fournir des informations pertinentes :</b> .....	29
<b>- Le regroupement des tâches :</b> .....	29
<b>- L'harmonisation des méthodes de travail :</b> .....	29
<b>Section 2 : ERP - Performance : Modèle conceptuel</b> .....	31
<b>1- PERFORMANCE :</b> .....	31
<b>1.1 DÉFINITION :</b> .....	31
<b>2.2 LES ASPECTS :</b> .....	32
<b>1) La performance économique :</b> .....	32
<b>2) la performance organisationnelle :</b> .....	33
<b>3) la performance humaine :</b> .....	33
<b>2.3 critère d'évaluation :</b> .....	34
<b>1- la performance économique :</b> .....	34
<b>2- la performance organisationnelle :</b> .....	34
<b>3- la performance humaine :</b> .....	35
<b>- Impact de l'ERP sur la performance économique :</b> .....	35
<b>- Impact de l'ERP sur la performance organisationnelle :</b> .....	36
<b>-Impact de l'ERP sur la performance humaine :</b> .....	37
<b>Conclusion :</b> .....	38
<b>Chapitre 03 : L'exploitation de l'ERP chez Condor</b> .....	39
<b>Section 1 : la méthodologie de recherche</b> .....	40
<b>1.1 la posture épistémologique :</b> .....	40
<b>1.1.2 approche de recherche :</b> .....	40
<b>1.2 outil de collecte des données :</b> .....	41
<b>1.2.1 analyse des documents :</b> .....	41
<b>1.2.2 L'OBSERVATION :</b> .....	42
<b>1.2.3 le questionnaire :</b> .....	42
<b>- L'ÉTUDE DE CAS :</b> .....	43
<b>-PRESENTATION CAS ÉTUDIÉ :</b> .....	43
<b>1. Présentation du groupe BENHAMADI :</b> .....	43
<b>2. Présentation du SPA CONDOR :</b> .....	44

3. Missions et objectifs de l'entreprise : .....	45
4. Organisation d l'entreprise : .....	46
Chapitre 4 : résultats et discussion .....	48
Résultats de recherche.....	49
1) Les raisons derrière l'implantation d'un ERP :.....	49
2) Les si condor : .....	50
a) Easy Access :.....	50
b) facture success :.....	53
3) analyse qualitative .....	54
3.1 les changements apportés par l'ERP au processus de “ création d'offre “ .....	54
Avant la mise en place de ERP .....	54
Après la mise en place de ERP : .....	55
3.2 les apports .....	55
4. analyse quantitative : .....	56
5. Test de fiabilité : .....	57
A. Impact de L'ERP sur la performance économique : .....	58
B. Impact de L'ERP sur performance organisationnelle : .....	60
C. Impact de L'ERP sur la performance humaine : .....	61
DISCUSSION : .....	62
CONCLUSION : .....	64
Conclusion générale .....	67
Bibliographie : .....	70
ANNEXE .....	74

# **LIST DES FIGURES ET TABLEAUX**

## Liste des figures

---

### Liste des figures :

<b>Figure 01:</b> Hypothèses de recherche .....	4
<b>Figure 02:</b> Représente système d'information d'entreprise .....	11
<b>Figure 03:</b> Schéma représente système d'information.....	12
<b>Figure 04:</b> Architecture modulaire qui représenter l'ERP, Baglin et al (2005) .....	16
<b>Figure 05 :</b> La structure d'ERP selon Baglin ( 2005).....	17
<b>Figure 06:</b> Evolution d'ERP .....	21
<b>Figure 07:</b> Résume les impacts d'ERP sur la productivité administrative.....	28
<b>Figure 08:</b> Résume les impacts d'ERP sur la productivité opérationnelle.....	31
<b>Figure 09 :</b> Schéma explicatif du groupe BENHAMADI.....	44
<b>Figure 10 :</b> Organigramme de l'entreprise condor .....	47
<b>Figure 11 :</b> Test de fiabilité.....	58
<b>Figure 12:</b> Impact de L'ERP sur la performance économique .....	59
<b>Figure 13:</b> Impact de L'ERP sur performance organisationnelle.....	60
<b>Figure 14:</b> Impact de L'ERP sur la performance humaine .....	62

### Liste des tableaux :

<b>Tableau 01:</b> Description l'échantillon.....	57
---	----

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

## Liste des abréviations

---

### Liste des abréviations

DRH	Direction des ressources humains
DSI	Direction des Systèmes d'Information
EDI	Échange de données informatisé
ERM	entreprise resource management
ERP	entreprise resource planning
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
KM	Knowledge management
MRP	planification de ressources et productions
PGI	Progiciel de gestion intégré
RH	Ressources humaines
SAP	Système application et protocole
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information des ressources humaines
TI	Technologie d'information
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
CRM	customer relationships management
SCM	Supply chain management

# **INTRODUCTION**

### Introduction générale

Les entreprises industrielles sont poussées vers l'excellence par le contexte économique: mondialisation des marchés, réduction des délais, hausse de la qualité, exigences de fiabilité, pour ne citer que ces quelques exemples actuels. En d'autres termes, elles sont confrontées à un dilemme simple : soit une entreprise se conforme aux exigences du marché et progresse rapidement, soit elle est condamnée à disparaître de son secteur d'activité.

Ce genre d'option – s'ajuster ou disparaître – est à l'origine des changements les plus significatifs. C'est de cette manière que les initiatives d'amélioration de l'entreprise ont émergé. La progression a débuté par la partie productive de l'entreprise, à savoir l'atelier, puis elle s'est étendue à l'ensemble de l'entreprise. De nombreuses études d'optimisation ont été menées sur l'entreprise, que ce soit en ce qui concerne les outils de production eux-mêmes (automatisation de la production, réduction des temps de changement d'outils, amélioration des qualités des outils de coupe,... ), la disposition géographique à l'intérieur des ateliers (organisation en cellules, en lignes de production, optimisation des déplacements des pièces,... ), les modes de production (taille des lots, timing précis, MRP, MRP II,... ) ou encore son organisation (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, redéfinition des responsabilités,... ).

Dans l'ensemble de ces approches visant à augmenter la productivité d'une entreprise, le système d'information est devenu un élément essentiel. Ces dernières années, il est devenu le lieu où se concentrent de nombreux efforts visant à améliorer l'entreprise. Étant donné que le système d'information est constitué d'éléments non matériels, tels que des informations, et étant donné que la gestion de ce volume d'informations est extrêmement complexe, des outils informatiques sont apparus pour aider. Les éditeurs de solutions ont initialement offert des outils spécifiques pour gérer des fonctions spécifiques d'une entreprise - la gestion des stocks, la planification, la finance - puis aujourd'hui permettant de gérer l'ensemble de l'entreprise - ERP (Enterprise Resources Planning) - voire même au-delà des limites physiques de l'entreprise - SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management),... Ces systèmes informatiques ont ainsi gagné en étendue, en ce qui concerne leur couverture fonctionnelle.

À présent, les ERP gèrent tous les flux d'information d'une entreprise. Cependant, le désavantage réside dans le fait qu'ils sont devenus des outils extrêmement complexes, cette

complexité étant liée à leur grande diversité fonctionnelle. Il est rare que les individus puissent affirmer avoir une connaissance approfondie d'un ERP spécifique. En raison de cette complexité, une troisième entité s'ajoute au triplet déjà constitué de l'entreprise et de l'éditeur : c'est l'intégrateur qui est mentionné. Le rôle de l'intégrateur consiste à apporter une assistance, et même davantage qu'une simple assistance, car il est souvent également le maître d'ouvrage, dans la mise en place d'un ERP.

Les entreprises font face à un contexte de plus en plus complexe et en constante évolution. De nos jours, elles font face à divers défis tels que des marchés saturés, une compétitivité croissante, des clients plus exigeants et moins fidèles, et bien d'autres encore. Dans un environnement tel que celui-ci, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur leur souplesse et leur capacité d'innovation, aussi bien dans leur organisation, leur mode de production que dans leur relation avec les clients et les professionnels. Toutefois, pour atteindre leur compétitivité, le principal défi auxquels les entreprises font face est la nécessité d'obtenir des données et des informations précises, ainsi que des interfaces adéquates entre les différentes fonctions de l'entreprise.

### **Contexte de l'étude :**

L'intégration des principaux processus de l'entreprise et la création d'un système d'information cohérent garantissent l'unicité de l'information et l'accès à celle-ci à partir de toutes les fonctions de l'entreprise dans ce nouveau modèle.

Les logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP) sont utilisés pour soutenir de telles orientations organisationnelles et stratégiques. Par conséquent, les entreprises développent des instruments pour recueillir, stocker et traiter les données indispensables à la gestion de l'activité. Ces outils sont considérés comme des systèmes d'information et jouent un rôle essentiel au sein des entreprises. Pour l'entreprise, l'information représente à la fois un outil de compréhension et un moyen de diminuer l'incertitude et la complexité de son environnement. L'information est l'élément essentiel de toute prise de décision et la base de tous les systèmes de gestion. Par conséquent, elle représente une information stratégique que l'entreprise doit structurer.

Il est possible que les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise. Effectivement, les responsables d'entreprises sont fréquemment confrontés à plusieurs décisions cruciales (comme les allocations de ressources et le choix d'un modèle économique), qui impliquent l'entreprise à long terme. Ces décisions ne pouvant être prises qu'à partir des informations dont disposent les dirigeants de l'entreprise, l'information a maintenant une valeur d'autant plus importante qu'elle participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **Importance de l'étude :**

Notre étude apporte des clarifications sur la façon dont une entreprise. Utilise des ERP, évalue sa performance et sa rentabilité à différents niveaux économiques, organisationnels et de ressources humaines.

Notre recherche porte sur l'impact de l'ERP sur les résultats d'une entreprise.

Cela nous pousse à nous interroger sur la question suivante :

**Comment l'implémentation d'un système ERP peut-elle améliorer globalement la performance de l'entreprise Condor ?**

Pour répondre à notre interrogation principale, nous avons posé les interrogations suivantes :

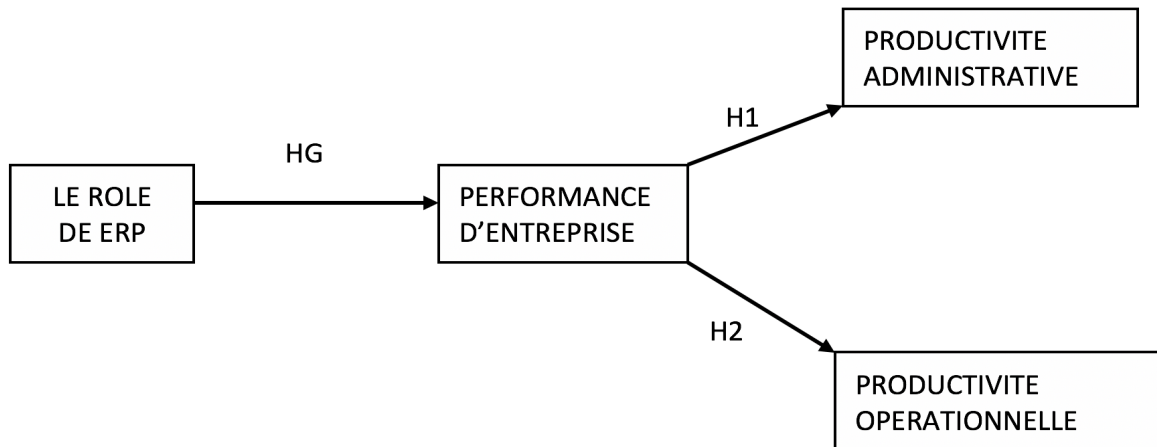
- 1- Qu'est-ce qu'un ERP ?
- 2- Comment est-il possible de mesurer la performance d'une entreprise telle que Condor ?
- 3- Comment l'ERP réduit-il le temps nécessaire pour accomplir les tâches administratives ?

Dans le but d'atteindre notre objectif de recherche et de bien comprendre notre problématique, nous avons estimé qu'il serait judicieux de formuler les hypothèses suivantes :

- **HYPOTHÈSE GÉNÉRALE : L'ERP DÉVELOPPER LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE**
- **HYPOTHÈSE 1 : L'ERP DÉVELOPPER LA PRODUCTIVITÉ**

**ADMINISTRATIVE.**

- **HYPOTHÈSE 2 : L'ERP DÉVELOPPER LA PRODUCTIVITÉ OPÉRATIONNELLE.**



**Figure 01:** Hypothèses de recherche

**Chapitre 1 : La mise en place d'une  
gestion complète grâce à l'ERP.**

**Introduction :**

Les SI étaient composés d'applications spécifiques distinctes (comme la comptabilité, la gestion de production, la gestion commerciale ...). Ces différentes applications n'étaient capables de communiquer que par le biais d'interfaces.

Selon Baglin et al (2005), il était nécessaire de mettre en place des systèmes intégrés afin d'améliorer l'échange d'informations entre les différentes fonctions de l'entreprise. Ces systèmes sont appelés les progiciels de gestion intégrés, également connus sous le nom d'Entreprise Ressource Planning (ERP).

Ce chapitre abordera d'abord l'importance d'une gestion intégrée dans ce contexte. Par la suite, nous examinerons la situation de l'ERP en tant que technologie garantissant l'intégration fonctionnelle.

**Section 1 : Le système intégré de gestion**

Le concept complexe et multidimensionnel du système intégré de gestion (SIG) a attiré l'attention de nombreux chercheurs et professionnels de la gestion des entreprises. Depuis ses débuts dans les années 1990, le SIG a fait l'objet de nombreuses recherches et publications pour appréhender ses conséquences, ses bénéfices et ses difficultés.

Selon Laudon et Laudon (2016), les systèmes d'information intégrés jouent un rôle crucial dans la transformation numérique des organisations, en mettant en évidence leur contribution à la rationalisation des processus métier et à l'amélioration de la prise de décision.

Selon Davenport (1998), d'autres chercheurs ont étudié les bénéfices concurrentiels potentiels des SIG, en particulier en ce qui concerne leur efficacité opérationnelle, leur réduction des coûts et leur différenciation sur le marché.

Les recherches de Hammer et Champy (1993) sur la réingénierie des processus d'affaires ont également eu un impact sur la manière dont les entreprises abordent l'adoption des SIG, mettant en évidence l'importance de repenser profondément les processus opérationnels afin d'exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies.

De plus, O'Brien et Marakas (2018) ont étudié les difficultés concrètes liées à la mise en place des SIG, mettant en évidence l'importance de la gestion du changement, de la formation des utilisateurs et de l'intégration des systèmes déjà en place.

En examinant ces contributions académiques et pratiques, il est clair que le SIG va au-delà d'un simple ensemble de logiciels et de technologies ; il s'agit d'une approche stratégique pour gérer efficacement les ressources et les processus au sein des organisations contemporaines. En incorporant les points de vue de ces différents écrivains, nous pouvons avoir une meilleure compréhension de l'importance du SIG dans le domaine commercial actuel et de son rôle essentiel dans la génération de valeur et la compétitivité des entreprises.

### **1-1 LA GESTION INTÉGRÉE :**

Au sein d'une entreprise, les différentes fonctions sont liées et interagissent pour tenter d'atteindre l'objectif final préétabli. Ainsi, le bénéfice obtenu, à court ou à long terme, n'est que le résultat d'un équilibre global au sein de l'entreprise par une harmonisation des tâches des différentes fonctions. La société apparaît donc comme un système complexe où chaque partie alimente les autres avec des informations indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble du système.

Selon Pérotin (2004), chaque sous-système de l'entreprise cherche à développer des compétences spécifiques afin de répondre de manière optimale aux exigences de l'environnement (fournisseurs, clients, ...). De plus, il doit collaborer avec les autres services pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En réalité, cette intégration nécessaire permettra de faciliter les échanges d'informations entre les différents services, ce qui permettra de rendre l'entreprise plus cohérente.

De plus, il est impossible de concevoir cette gestion intégrée sans l'implémentation d'un système d'information qui a pour fonction de faciliter les échanges d'informations entre les divers acteurs de l'entreprise.

Effectivement, Alter (1996) définit le système d'information comme étant « un système qui exploite les technologies de l'information afin de saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information dans un ou plusieurs processus de gestion ».

Il convient de souligner qu'afin de garantir l'intégration des principaux processus de l'entreprise, il est essentiel que ce système d'information soit cohérent, ce qui signifie qu'il doit assurer l'unicité de l'information et permettre l'accès à celle-ci à partir de toutes les fonctions de l'entreprise. Il est donc essentiel de mettre en place une base de données unique afin de garantir une gestion intégrée efficace.

### **1-2 le principe d'intégration :**

Quand une entreprise possède plusieurs systèmes d'information composés d'applications spécifiques distinctes, ces différentes applications ne peuvent interagir que par des interfaces séparées.

Toutefois, les méthodes d'interfaçage ne parviennent pas à résoudre cette fragmentation des systèmes d'information de manière effective. En effet, malgré ces méthodes, la qualité des données transmises entre les différents secteurs de l'entreprise demeure très médiocre : elles sont parfois incohérentes et toujours à court terme (Deixonne, 2001).

Ainsi, l'intégration des applications est essentielle afin d'améliorer la vitesse de transmission des informations entre ces différentes applications tout en garantissant la fiabilité des informations transmises.

Selon Bidan (2004), l'objectif de l'intégration est de favoriser la collaboration entre les applications au sein d'un système unique et de caractériser une base de données logique unique. En conséquence, l'intégration nécessite la présence d'une base de données commune à toutes les applications. Effectivement, grâce à la singularité de la base de données, il est possible d'éviter les risques d'incohérence et de redondance qui se présentent lors des multiples opérations de traitement de données, et de renforcer ainsi l'harmonisation des différents processus de l'entreprise.

De plus, comme le souligne Pérotin (2004), le terme « intégration » englobe différents domaines :

- Le contrôle des comptes : L'intégration se manifeste par la capacité de chaque unité à transmettre une vision claire de son fonctionnement, en fournissant les informations relatives à ces activités selon un système de représentation standardisé unique.
  
- Les données : L'intégration a pour objectif de ne pas répéter les saisies et les traitements des informations. La possibilité de partager les données communes favorise cela.
  
- La structure organisationnelle : « L'intégration implique une meilleure coordination (qui réduit les coûts de coordination) grâce à une standardisation des processus, une communication améliorée et une redéfinition des rôles, ... » Selon Pérotin (2004).

Selon Rowe (1999), l'intégration se réfère à la fois à l' uniformisation et à la cohérence du système d'information de gestion. Elle possède deux caractéristiques opérationnelles essentielles : l'unicité du référentiel et l'homogénéité des processus.

Effectivement, l'intégration implique de ne prendre en compte qu'une seule fois une information tout en prenant en considération, dès le départ, tous les traitements possibles de cette information à chaque étape du processus de gestion. C'est pourquoi il est nécessaire de créer d'abord un système complet qui fournit les informations indispensables au bon fonctionnement de toutes les grandes fonctions de l'entreprise.

Afin de mettre en œuvre un tel système, il est nécessaire de préparer en premier lieu la liste des paramètres à inclure dans les divers fichiers liés aux diverses fonctions. Il convient de souligner que la création de ces documents est une tâche collective impliquant toutes les principales fonctions de l'entreprise. Une fois que les fichiers ont été créés, chaque fonction doit ensuite mettre à jour ses fichiers.

Ainsi, la gestion globale est garantie par un mélange de méthodes et de structures organisationnelles ainsi que d'éléments techniques (ordinateurs, logiciels, réseaux, ...). Dans cette optique, nous allons présenter l'ERP comme une technologie d'intégration.

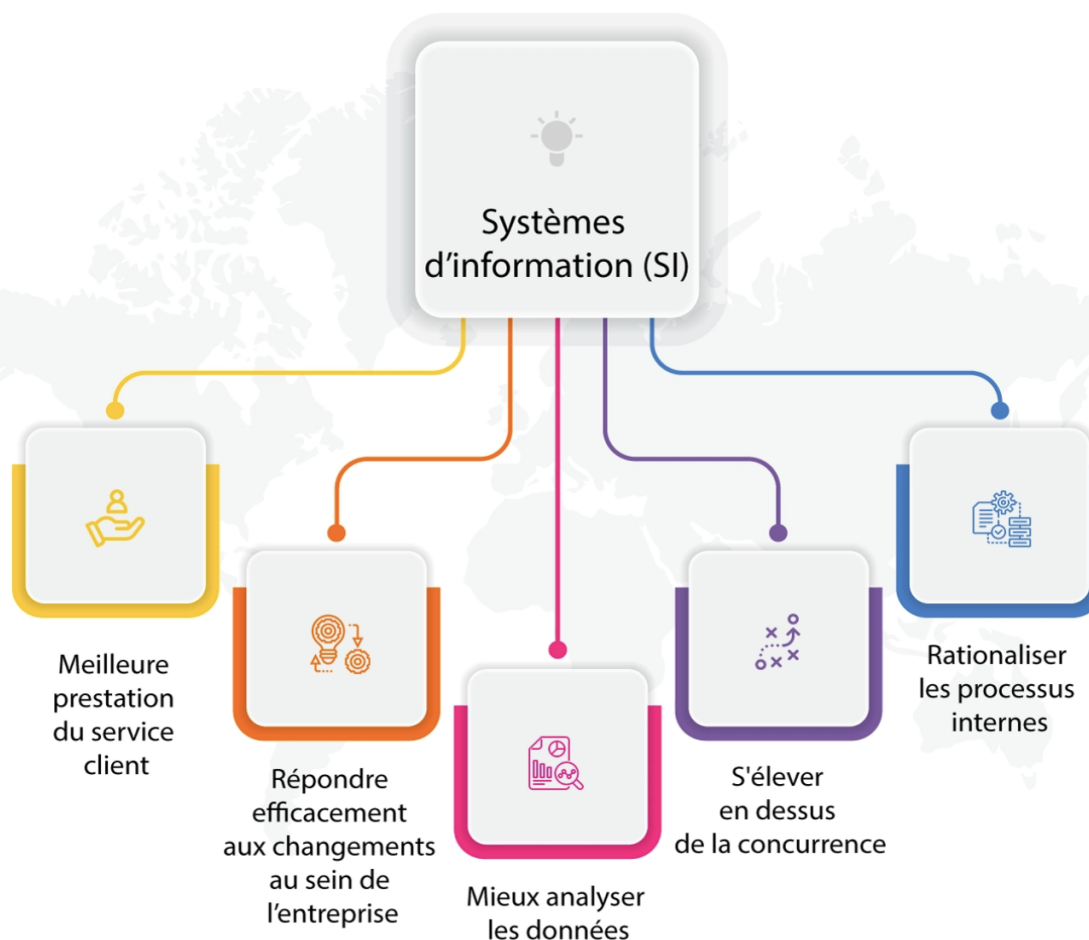
**Section 2 : Système d'information**

Dans notre société contemporaine, les systèmes d'information sont devenus le fondement fondateur des activités opérationnelles et stratégiques des entreprises. On peut définir un système d'information comme un ensemble structuré de ressources (matérielles, logicielles, humaines et procédurales) qui recueillent, conservent, traitent et diffusent des informations afin de faciliter la prise de décision et la gestion efficace des activités au sein d'une organisation. Divers auteurs de renom ont examiné attentivement l'importance grandissante des systèmes d'information dans le contexte organisationnel.

Dans son livre incontournable "Gestion des Systèmes d'Information : Gérer l'Entreprise numérique", Kenneth C. Laudon examine en détail le rôle essentiel des systèmes d'information dans la transition des entreprises et des industries. Laudon souligne l'utilisation des technologies de l'information pour générer de la valeur et améliorer la compétitivité des entreprises.

Dans son ouvrage *The Practice of Management*, Peter Drucker 1988, l'un des penseurs les plus influents en matière de gestion, a également mis en évidence l'importance des systèmes d'information. Selon Drucker, il est essentiel que les responsables comprennent et utilisent de manière efficace les informations produites par les systèmes d'information afin de diriger et d'organiser de manière efficace les activités de leur entreprise.

De plus, les recherches de Michael Porter 1987 sur la stratégie de compétition fournissent un cadre conceptuel précieux pour appréhender comment les systèmes d'information peuvent être exploités afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Dans son livre *Avantage concurrentiel : Création et Maintien d'une performance supérieure*, Porter souligne l'importance capitale des systèmes d'information dans la mise en place de obstacles à l'entrée et la distinction des produits sur le marché.



**Figure 02:** Représente système d'information d'entreprise

### 1- Définition de système d'information :

Selon GILBERT. P (2006), le terme "système d'information appliqué à la fonction ressources humaines" désigne tout logiciel, en particulier les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) ou en anglais ERP (Enterprise Resource Planning), qui combine les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines. Ainsi, le mot SIRH englobe la gestion de divers processus. Le SIRH joue un rôle essentiel dans le système d'information de l'entreprise.

Peretti J.-M. (2010 :) Un système d'information des ressources humaines (SIRH) est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés, qui garantissent de manière cohérente diverses opérations administratives et des opérations de gestion liées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la création d'un ensemble de programmes qui permettent

de gérer diverses tâches administratives liées aux ressources humaines, principalement liées à la paie

Selon SILVA. F (2008), le SIRH représente un logiciel qui automatise, d'une part, diverses tâches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circulation des données. Dans le cadre de la mise en œuvre d'un SIRH, il est logique que les tâches automatisées forment une série de flux d'informations à valeur ajoutée. Il s'agit fréquemment d'un logiciel de gestion intégré ERP.

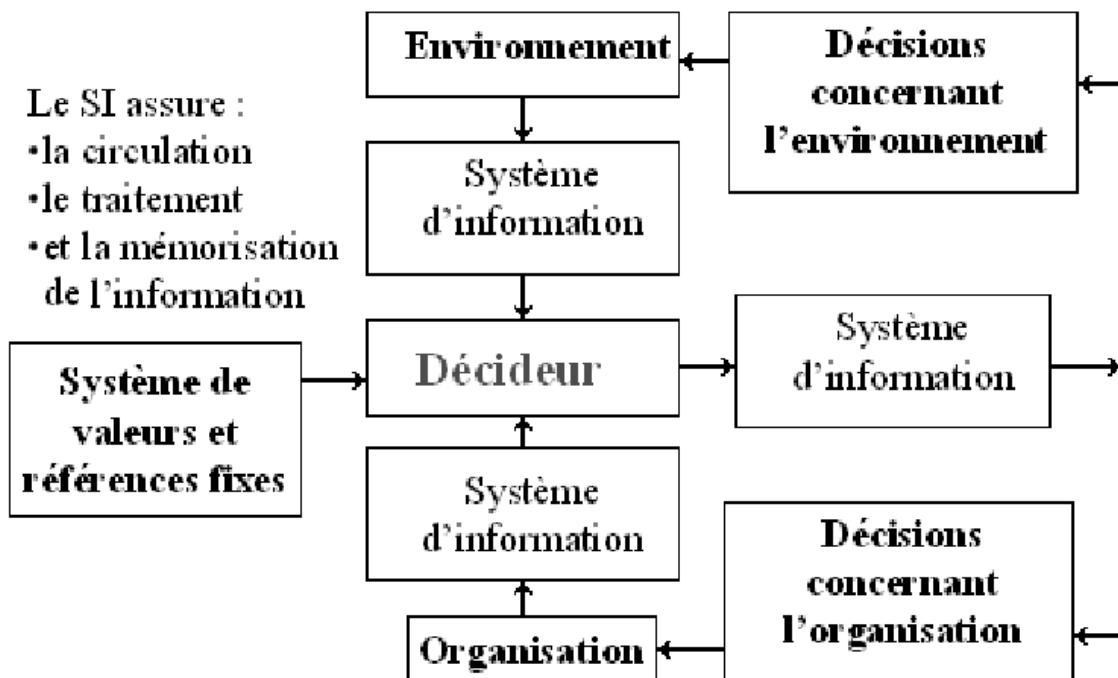


Figure 03: Schéma représente système d'information

## 2- Fonctionnement si :

Le système d'information est en quelque sorte la mémoire de l'entreprise. D'après l'approche systémique, il est possible de diviser l'entreprise en trois sous-systèmes qui sont en constante interaction.

- Le système d'opérations (modules opérationnels) est l'endroit où les processus de production (actions visant à convertir des ressources en produits ou services) sont réalisés.

- le dispositif de prise de décision ou de pilotage (modules pilotes) : C'est ce dispositif qui assure un contrôle, une régulation et une prise de décision afin de garantir la cohérence entre les objectifs et les actions.

L'interface entre les modules pilotes et les modules opérationnels est le système d'information (SI). Les informations provenant des MO sont enregistrées, mémorisées et traitées pour être transmises aux MP. Ils vont exploiter ces données afin de prendre des décisions d'action. Finalement, le système d'information renvoie ces décisions aux moyens de communication.

### **3- Les rôles principaux du système d'information :**

Selon (R.Reix,2002), le rôle stratégique des systèmes d'information et la complexité de l'environnement, il est essentiel que l'entreprise soit constamment informée des informations relatives à son environnement, tant interne qu'externe. Ce besoin est de plus en plus pris en compte dans le contexte des choix stratégiques qui lient l'entreprise à son environnement. Il est donc essentiel de fournir à l'entreprise un système d'information qui puisse alimenter ce genre de prise de décision.

En analysant les impacts du système d'information, Street C.T et Darren soulignent l'importance de ce système pour établir et renforcer la transparence interne et externe de l'entreprise. Selon ces auteurs, en prenant en compte la transparence comme le résultat des comportements de communication, il est démontré que le système d'information facilite le partage d'informations entre les individus (Alavi M et Leidner ) et les organisations. De plus, la technologie est conçue afin de préserver cette information en temps voulu, récente (fraîche) et en mouvement. Dans cette optique, on suppose que le système d'information est transparent. En facilitant et en accélérant les prises de décisions, ainsi qu'en facilitant la communication entre les différents acteurs de l'entreprise.

Afin de faire face à l'expansion de son champ d'action et aux changements rapides des lois, la fonction des ressources humaines a un besoin nouveau et crucial, à savoir la flexibilité. C'est alors que le SIRH va se développer. Il contribuera à améliorer la fonction des ressources humaines. La décentralisation de certaines activités RH et l'externalisation des activités non

stratégiques auprès de prestataires spécialisés permettront à la DRH de se concentrer sur les activités créatrices de valeurs ajoutées.

### **Section 3 : PRÉSENTATION D'ERP**

Dans cette partie, nous allons exposer l'ERP en tant que technologie d'intégration fonctionnelle qui permet à l'entreprise de gérer de manière intégrée et même complète toutes ses fonctions.

Il convient de souligner que les auteurs ne se sont pas convenus d'une traduction commune du terme ERP en français. Certains interprètent comme un logiciel de planification des ressources de l'entreprise. Certains utilisent la traduction de système de gestion intégré, également connu sous le nom de PGI : progiciel de gestion intégré. C'est le terme le plus fréquemment utilisé dans les domaines francophones.

Ces PGI ont été développés grâce à l'évolution de divers logiciels spécifiques :

- Effectivement, les premières applications informatiques étaient nées dans les années soixante-dix. Ils concernaient notamment le domaine de la comptabilité. Les développements spécifiques réalisés par les informaticiens de l'entreprise n'ont pas réussi à répondre à de nombreux besoins dans ce domaine. Ces logiciels consistaient généralement à reprendre une application créée par une entreprise et à l'adapter à une autre entreprise du même secteur.

De plus, ils étaient extrêmement dépendants d'un environnement technique.

Au cours des années quatre-vingt, les logiciels évoluèrent pour prendre en charge les secteurs de la paie, de la production (Gestion de Production Assistée par Ordinateur) et enfin des ventes, tout en restant limités à leur domaine technique. Toutefois, on achetait un logiciel afin de le personnaliser immédiatement, car on cherche à se conformer aux besoins exprimés par les utilisateurs. À tel point que le programme était complètement modifié en quelques années et devenait souvent obsolète cinq ou dix ans plus tard.

Dès lors, les logiciels se transformèrent en modules applicatifs qui répondent aux exigences d'un domaine fonctionnel particulier (financier, vente, achat...) tout en étant très spécifiques à un type d'entreprise ou à un secteur particulier.

Plus tard, les logiciels de la GPAO dans le cadre du CIM (Computer Integrated Manufacturing) commencèrent à incorporer des fonctionnalités propres à d'autres secteurs (une gestion commerciale basique, une approche de la comptabilité analytique pour gérer les prix de revient analytiques, etc.), ce qui élargit leur domaine d'origine.

- Au début des années quatre-vingt, à la fin des années quatre-vingt-dix, les premiers logiciels de gestion intégrés, également connus sous le nom d'Entreprise Ressource Planning (ERP), furent mis en place.

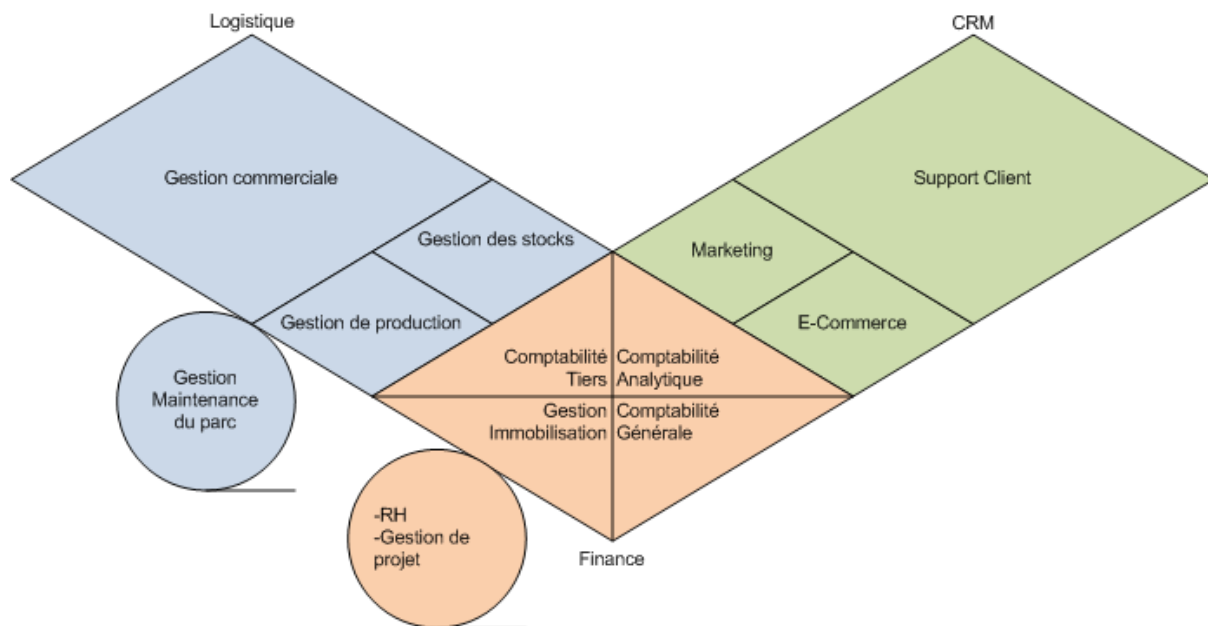
### **1. Définition d'ERP :**

Selon Giard (2003), les ERP sont définis comme : « Des logiciels de gestion intégrés qui ont pour objectif de gérer de manière efficace toutes les ressources de l'entreprise ». Ils offrent une architecture modulaire qui permet de créer un système personnalisé en utilisant une base de données relationnelle et une base de processus adaptable aux particularités du pays (langue, réglementation) et de l'entreprise (métiers, procédures, etc.).

Pour Reix (2002) 20, l'ERP est défini comme « une application informatique personnalisable, modulaire et intégrée, qui a pour objectif de rassembler et d'améliorer les processus de gestion de l'entreprise en offrant un référentiel unique et en se basant sur des règles de gestion standard ». Cette définition met en évidence l'aspect standard de ce programme.

Selon Davenport (1998), l'ERP est défini comme un logiciel permettant d'intégrer toutes les informations qui circulent au sein de l'entreprise : « les données relatives aux finances, aux ressources humaines, à la chaîne d'approvisionnement et aux clients ».

Par conséquent, les applications ERP se distinguent par leur caractère modulaire et intégré. En réalité, un ERP complet peut prendre en considération tous les aspects (où la plupart des aspects) des fonctions de gestion d'une entreprise. Il peut même aller au-delà de ces aspects internes afin de gérer les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs, ses clients et ses compagnons.



**Figure 04:** Architecture modulaire qui représente l'ERP, Baglin et al (2005)

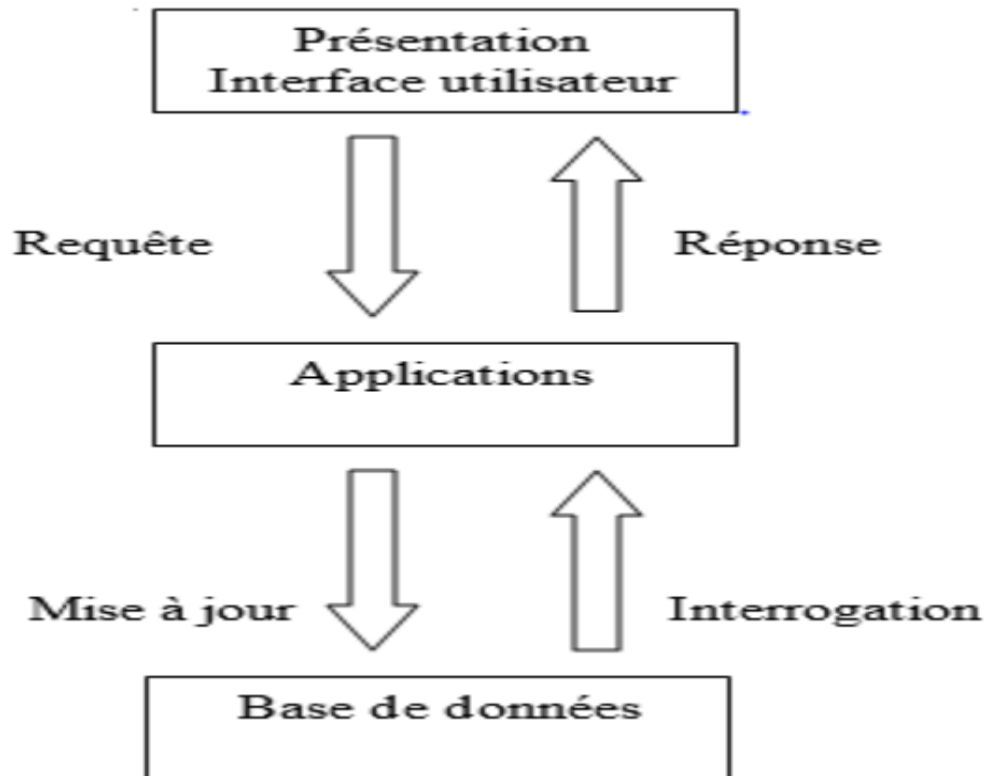
## 2. La structure d'ERP :

D'après Baglin et ses collègues (2005), les ERP ont une structure informatique de type "client-serveur" qui comprend trois niveaux distincts :

-Le niveau « Présentation » : il représente l'interface utilisateur et est déterminé par le système d'exploitation de l'ordinateur concerné.

-Le niveau « Applications » concerne les opérations de traitement des données.

-Le niveau « Base de données » est responsable de la gestion des grandes quantités de données que l'entreprise garde.



**Figure 05 :** La structure d'ERP selon Baglin ( 2005)

### **3 -Les étapes d'implantation d'ERP :**

Étant donné les défis liés à l'installation de l'ERP, il est prévu que la mise en œuvre de ce logiciel suive diverses étapes. Selon Markus et Tanis (2000), un modèle d'implantation comprend 4 étapes :

#### **1-Phase de conception :**

Cette étape est une étape de planification où les décisions essentielles sont prises : le choix du logiciel, l'identification du responsable du projet, l'approbation du budget et du plan de projet.

**2-Phase d'implantation :**

Dans cette étape, il est nécessaire d'analyser la situation actuelle de l'entreprise, de mettre en œuvre le nouveau système et de le configurer aux systèmes existants, ainsi que de réaliser des tests.

**3-Phase de stabilisation :**

Cette étape intervient immédiatement après la rupture avec l'ancien système. Il s'agit de la période où le système se stabilise afin de pouvoir repérer les diverses anomalies et les corriger éventuellement.

**4-Phase d'amélioration continue :**

L'amélioration continue implique la maintenance du système, l'ajout de nouvelles fonctionnalités, le soutien aux utilisateurs, les éventuelles mises à jour, etc.

**4- les difficultés de l'implantation de l'ERP :**

L'intérêt de l'ERP réside principalement dans les possibilités de ce logiciel qui facilitent l'intégration des données. Toutefois, la vulnérabilité de la mise en place d'un ERP revêt une importance capitale car le projet de mise en place d'un ERP comporte divers obstacles. En outre, Davenport (1998) a fait référence à plusieurs exemples d'entreprises qui ont échoué à mettre en œuvre un ERP. On peut citer Dell Computer et Dow Chemical parmi ces entreprises.

Parmi les difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'ERP, on peut mentionner :

- Les entreprises rencontrent des difficultés à intégrer le progiciel aux systèmes existants, aux bases de données existantes et aux systèmes de communication spécifiques à chaque entreprise lorsqu'elles tentent d'adapter l'ERP à la plateforme existante (Markus et Tanis, 2000). De plus, de nombreuses sociétés optent pour la préservation de certaines anciennes applications qui répondent à des exigences que l'ERP n'a pas pu répondre. Il est donc nécessaire de connecter ces applications à celles de l'ERP, ce qui n'est pas simple et peut être onéreux.

Selon Markus et Tanis (2000), il est déconseillé de modifier le logiciel. En outre, il arrive fréquemment que les éditeurs refusent de modifier en raison des frais élevés liés aux développements spécifiques et à leur maintenance.

- la résistance au changement manifestée par les employés : étant donné que l'introduction d'un ERP entraîne des modifications au sein de l'organisation, cette résistance constitue une forme de refus du modèle organisationnel représenté par l'ERP. En outre, cette réticence au changement peut être l'élément essentiel de l'échec de la mise en œuvre de l'ERP, principalement en raison de la mauvaise préparation des utilisateurs à cette tâche (Gowigati, 2001). En réalité, si leur formation sur l'ERP est inadéquate, leur manque de connaissance opérationnelle du projet leur provoque des frustrations qui peuvent se manifester par une paresse générale ou même par un sabotage.

- le manque de compétences : en raison de leur complexité, les projets ERP nécessitent souvent des compétences approfondies provenant de sources externes à l'entreprise (Adam, 2000). En outre, il est crucial d'avoir des experts en ERP pour surmonter les difficultés liées à la conception et à l'implémentation de l'ERP. Toutefois, il est essentiel que l'équipe projet inclue à la fois des compétences internes et externes à l'entreprise. Effectivement, l'utilisation régulière de consultants externes en raison de l'absence de personnel interne entraîne des dépenses considérables.

### **5- les spécificités d'ERP :**

En réalité, l'ERP consiste en un ensemble de modules fonctionnels qui sont intégrés autour d'une seule base de données. Ce qui différencie également un ERP des logiciels sectorisés, c'est la présence de divers modules qui répondent à tous les besoins d'une entreprise, que ce soit dans le domaine commercial, la production, la logistique, la finance, les ressources humaines ou le service après-vente. Tous les domaines sont présents et avec un niveau de complétude équivalent (Deixonne, 2001).

Une autre distinction par rapport aux logiciels spécialisés réside dans la prise en considération automatique des liens entre les traitements dans ces divers domaines. Souvent, cette caractéristique découle de l'utilisation d'une seule base de données. (Deixonne, 2001).

Effectivement, avant l'introduction de l'ERP, notre temps était consacré à répéter les mêmes tâches et à intégrer la même information dans divers programmes. Cela entraînait quelques difficultés :

- . L'insertion répétée de la même information est une perte de temps.
- . Il est très probable que des erreurs de saisie se produisent, ce qui peut entraîner une variation des informations d'un programme à un autre.
- . L'information provenant de différentes applications et non liées peut présenter des incohérences. Dès lors, toute tentative d'étude de cette information est inefficace.

Grâce à un système ERP intégré, il suffit d'entrer une seule fois une version unique de l'information, afin qu'elle puisse être diffusée dans toutes les parties de l'entreprise où elle est nécessaire. De cette manière, tous les employés qui utilisent l'application et tous les dirigeants qui prennent des décisions pour l'entreprise sont confrontés à la même réalité, en temps réel et en tout moment.

Selon Jones (2006), la modularité de l'ERP joue un rôle essentiel lors de l'achat et de la mise en place du système ERP. Il est possible que nous n'ayons pas besoin de toutes les applications en même temps ou que nous préférons déployer une application à la fois. Ce qui différencie d'ailleurs les applications modulaires des autres applications autonomes, c'est cela. Quand plusieurs modules sont installés, tous les modules installés s'intègrent les uns aux autres et fonctionnent automatiquement en collaboration. De plus, les solutions ERP se transforment en fonction des exigences de l'entreprise. À la différence des applications autonomes, ces solutions offrent aux dirigeants une possibilité de transition lorsqu'elles atteignent leurs limites et ne les contraignent donc pas à recommencer avec une application nouvelle.

Selon Jones (2006), une autre caractéristique de l'ERP est la capacité d'obtenir des services et de l'assistance à un prix abordable. En outre, la gestion d'un environnement ERP intégré est plus simple que celle de plusieurs applications séparées.

Ainsi, la particularité du progiciel de gestion intégré par rapport aux autres applications spécifiques réside dans le fait qu'il se présente comme un ensemble de modules qui partagent une base de données unique et qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise.

Chaque module opère en prenant automatiquement en considération les liens entre les traitements au niveau des autres modules. Cela entraîne une diminution du temps nécessaire pour saisir les données, une amélioration de la qualité des informations et une optimisation des coûts de maintenance des applications.

## 6- Les évolutions de l'ERP :

Selon Deixonne (2001) « Le projet ERP constitue le fondement du système d'information de l'entreprise ». À partir de cette base, il est possible de faire des modifications pour obtenir un système d'information qui optimise l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ces changements se traduisent par l'introduction de nouveaux modules en dehors du domaine initial, tels que ceux liés à la CRM (Gestion des Relations Clients) ou à la SCM (Gestion de la chaîne d'approvisionnement).

Étant donné que les entreprises accordent une grande importance au client, elles cherchent à investir dans des technologies qui leur permettront de renforcer la communication avec leurs clients afin de mieux comprendre leurs besoins et y répondre de manière plus efficace.



**Figure 06:** Evolution d'ERP

## LE CRM

En réalité, le CRM ou la Gestion de la Relation Client (GRC) est un module axé sur le client qui a pour objectif d'améliorer la communication entre l'entreprise et ses clients, en automatisant les divers aspects de la relation client. Effectivement, le CRM permet d'analyser les données recueillies sur le client afin de permettre à l'entreprise de revoir sa gamme de produits pour répondre au mieux à ses attentes.

De plus, le CRM offre la possibilité d'automatiser la force de vente en offrant aux commerciaux des outils de gestion pour les assister dans la gestion des prises de contact et l'élaboration des propositions commerciales. De plus, le CRM automatise la gestion du service client, ce qui signifie que celui-ci n'a pas besoin de rappeler à chaque fois qu'il entre en contact avec l'entreprise. Enfin, le CRM offre la possibilité d'automatiser le service après-vente en offrant une assistance aux clients en créant des centres d'appel (généralement appelés Hot Line) et en publiant des informations de support technique en ligne (Pillou. 2007).

Toutefois, il convient de souligner que le projet CRM rencontre des problèmes d'intégration fonctionnelle avec les autres modules, ainsi que de coopération entre les différents services de l'entreprise, étant donné que tous ces services sont liés au client.

## LE SCM

La gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) désigne la gestion globale de la chaîne logistique.

En réalité, l'objectif de la SCM est d'organiser la circulation des flux physiques et des flux d'informations liés à l'entreprise, tout en réduisant au minimum les dépenses liées à la chaîne d'approvisionnement, de production et de distribution, tout en garantissant un niveau de qualité de service élevé pour les clients. En outre, selon Deixonne (2001), la SCM permet à l'entreprise de :

- Analyser les besoins du marché et choisir les produits, les services/canaux de distribution appropriés.

- Maintenir un équilibre entre la demande que l'entreprise souhaite répondre et sa capacité à y répondre, que ce soit en l'acquérant, en la sous-traitant ou en assumant les opérations de fabrication, de transport et de distribution.
- Assurer une maîtrise totale des processus tels que la logistique fournisseur, les achats, la production, les ventes, le stockage, la logistique client, la distribution et le service après-vente.

En réalité, la SCM n'est pas une technologie, mais plutôt un système d'organisation qui repose sur différentes technologies telles que l'ERP, l'EDI (échange de données informatisées) et l'APS (Planification et Planning Avancés).

Selon Hassairi (2001), l'EDI est défini comme « la transmission informatique de documents commerciaux entre des systèmes d'application indépendants de partenaires d'affaires, en utilisant l'informatique et les réseaux de communication dans un format standardisé ».

En fait, la SCM n'est pas une technologie, mais un système d'organisation qui s'appuie sur des technologies telles que l'ERP, l'EDI (échange de données informatisées) et l'APS (Planification et Planning Avancés).

D'après Hassairi (2001), l'EDI désigne « la diffusion informatique de documents commerciaux entre des systèmes d'application indépendants de partenaires d'affaires, en utilisant l'informatique et les réseaux de communication dans un format standardisé ».

L'organisation est élaborée comme un ensemble de sous-systèmes qui doivent s'intégrer mutuellement pour collaborer à l'accomplissement de l'objectif final de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous avons exposé l'ERP comme une technologie d'intégration fonctionnelle qui permet à l'entreprise de mettre en place une gestion intégrée. Dans un deuxième chapitre, il est nécessaire de développer un modèle conceptuel qui met en évidence les avantages de cette intégration par ERP.

**Conclusion :**

En conclusion de ce premier chapitre, nous pouvons affirmer que le système d'information joue un rôle essentiel dans la gestion et le contrôle de l'activité d'une entreprise. Lorsqu'il est lié à la gestion des ressources humaines, nous constatons que le SIRH joue un rôle essentiel en coordination entre les différents niveaux et départements de l'entreprise.

Dans une autre partie de ce chapitre, afin de traduire le terme "SI" vers la réalité, il est essentiel de connaître et de maîtriser l'ERP, qui avec ses différents modules et dimensions permet de rendre l'organisation d'entreprise plus flexible.

## **Chapitre 2 : les avantages espérés de l'ERP**

## Introduction

La globalisation et la virtualisation de l'environnement professionnel sont responsables d'une transformation profonde des entreprises. Actuellement, elles mettent en place de plus en plus de technologies et de systèmes d'information afin de garantir leur survie et accroître leur compétitivité.

Dans ce deuxième chapitre, nous examinerons le rôle de l'ERP dans l'évaluation de la productivité de l'entreprise, que ce soit au niveau administratif ou opérationnel, ainsi que la mesure de la performance de l'entreprise.

### Section 1 : les profits générés par ERP

L'intégration engendre deux types d'avantages : des avantages liés à la productivité administrative qui sont communs à la majorité des entreprises et des avantages opérationnels qui sont propres à chacune d'entre elles (Deixonne, 2001).

#### 1- les profits liés à la productivité administrative :

Ils sont principalement le résultat de la substitution des anciennes applications spécifiques hétérogènes par un système d'information unique. Effectivement, l'intégration proposée par l'ERP entraîne :

##### -L'amélioration des dépenses de possession :

La mise en place de l'ERP permet de rassembler les applications informatiques autour d'une même technologie, ce qui entraîne une diminution du parc applicatif et technique (Marciniak, 2001). Cela entraîne une amélioration des coûts de maintenance du système d'information en éliminant les interfaces, ce qui réduit leurs coûts d'exploitation et de maintenance. De plus, étant donné que les applications de l'ERP se présentent sous une architecture intégrée et standard, ce logiciel offre une infrastructure qui garantit une flexibilité en cas de changement à venir, réduit les dépenses liées aux technologies de l'information et augmente la capacité de l'entreprise à mettre en place de nouvelles applications (Shang et Seddon, 2002).

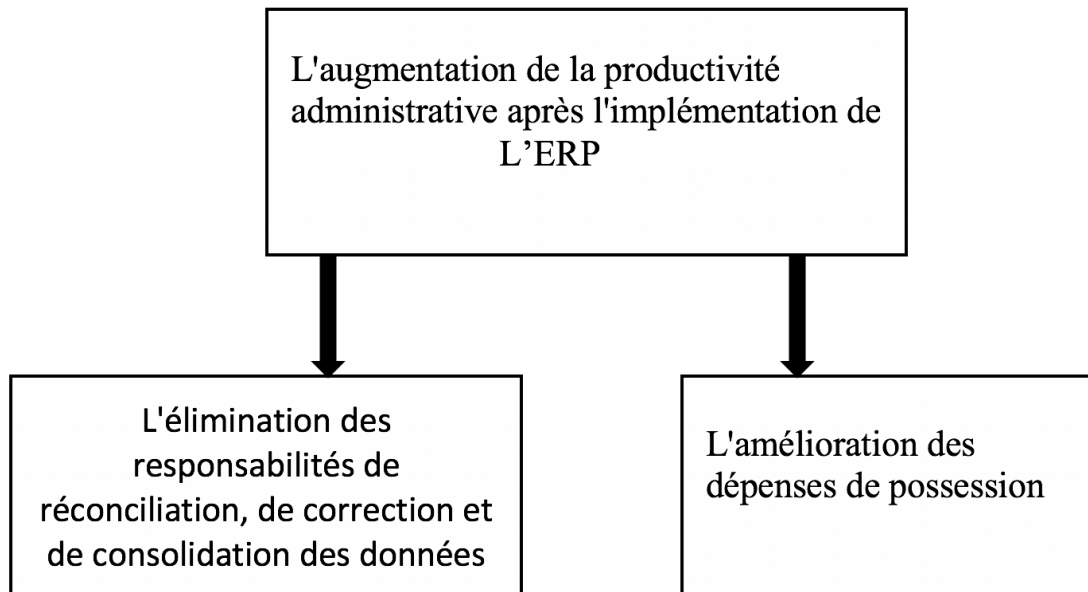
**- L'élimination des responsabilités de réconciliation, de correction et de consolidation des données :**

Toutes les applications de l'ERP partagent une base de données unique, ce qui permet de supprimer les saisies multiples et de diminuer le volume d'information (Marciniak, 2001).

Ensuite, l'implémentation de l'ERP permet de résoudre les problèmes d'incohérence et de biais des informations, ce qui renforce la fiabilité de ces informations communiquées. De plus, grâce à l'ERP, il n'est plus nécessaire d'utiliser des techniques d'interfaçage qui étaient initialement développées pour connecter les différentes applications spécialisées.

En réalité, ces interfaces ont des contraintes fonctionnelles et techniques qui impactent la cohérence et la rapidité de transmission des informations. Cela entraînera la disparition des tâches manuelles de recherche, de comparaison et de rapprochement réalisées par les services, ce qui entraînera une augmentation de la productivité administrative (Deixonne, 2001).

Selon ce qui a été mentionné précédemment, il est évident que l'implémentation de l'ERP pourrait augmenter la productivité administrative de l'entreprise. Toutefois, il convient de souligner que l'adoption de cette technologie demande une nouvelle mentalité de la part des utilisateurs qui leur permettra d'accepter que chaque information enregistrée, étant bénéfique pour autrui, exige un certain degré de confiance.



**Figure 07:** Résume les impacts d'ERP sur la productivité administrative

## 2- les profits lié à la productivité opérationnelle :

Ces avantages sont réalisés grâce à la fiabilité et à la pertinence des informations fournies par le logiciel :

### **-La résolution des problèmes de fonctionnement des services et de la mauvaise qualité des services qu'ils proposent :**

Souvent, ces problèmes opérationnels sont de nature chronique car le service responsable ne peut pas identifier leurs origines. Ces problèmes peuvent être causés par la panne du système d'information existant ou par la non-pertinence des informations transmises d'un autre service. L'installation d'un ERP permet de résoudre ces problèmes et d'éviter les dépenses qui en découlent. Effectivement, un problème opérationnel peut provoquer d'autres. Effectivement, si un problème survient au sein du service d'achat (comme un fichier fournisseur mal tenu, la présence de plusieurs fichiers incohérents, etc.), cela pourrait entraîner des demandes d'achat mal contrôlées ou des envois de demandes incomplets. Selon Deixonne (2001), cela entraînerait des livraisons incorrectes, ce qui entraînerait des difficultés de contrôle des factures et donc un retard dans le paiement des fournisseurs.

**-La mise en place de nouvelles caractéristiques afin de fournir des informations pertinentes :**

Selon Marciniak (2001), les nouvelles fonctionnalités introduites par l'ERP portent principalement sur les moyens de reporting, les indicateurs de fonctionnement, les outils de requête multicritères, etc. Effectivement, dans le cas des ventes, ces caractéristiques de l'ERP offrent à l'utilisateur la possibilité de connaître dès la création de l'offre ou de la prise de commande certains éléments de décision tels que le calcul de la marge ou le contrôle du crédit client, ce qui permet d'intégrer financièrement les ventes. (Deixonne, 2001). En raison de sa capacité à analyser les données, l'ERP assiste les responsables dans la prise de décision et la planification. Par la suite, cela leur donne la possibilité d'améliorer la gestion des ressources et d'améliorer les performances des différentes décisions opérationnelles (Shang et Seddon,2002).

**- Le regroupement des tâches :**

Selon Gattiker et Goodhue (2000), l'ERP présente plusieurs avantages, dont la centralisation de certaines activités après l'installation de ce logiciel. Cela entraîne une augmentation de l'efficacité en réduisant le nombre de personnes qui accomplissent les mêmes tâches, ce qui facilitera à son tour le contrôle.

Selon Deixonne (2001), il est courant de constater cette centralisation dans les domaines des services financiers, des achats et des ventes, ainsi que des ressources humaines, afin d'obtenir des économies d'échelle, en particulier en ce qui concerne la facturation.

**- L'harmonisation des méthodes de travail :**

Les systèmes ERP sont mis en place afin d'intégrer les transactions tout au long des processus de travail, comme le soulignent Murphy et Simon (2002). Effectivement, cette harmonisation est facilitée par la présence d'une base de données unique et les diverses possibilités d'intégration entre les différents modules de l'ERP.

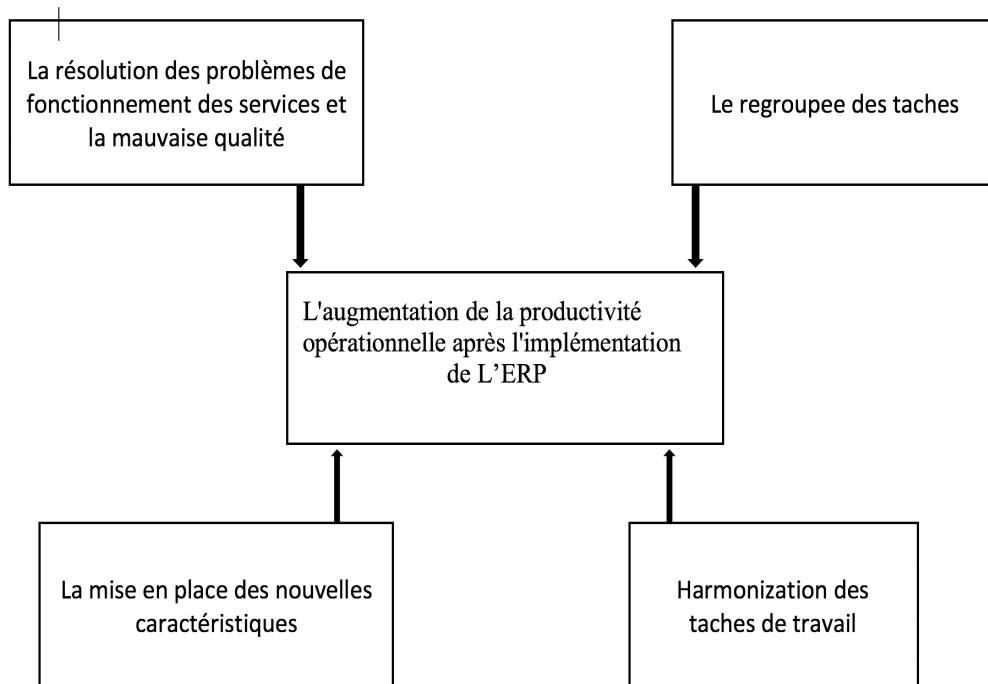
De plus, selon Deixonne (2001), il est possible de mettre en place une harmonisation des processus de travail dans un contexte international au sein des différentes filiales d'un

groupe, ce qui est facilité par les capacités de gestion multilingues, multidevises et multi sites d'un ERP.

De cette manière, grâce à sa structure modulaire et à la singularité de sa base de données, l'ERP contribue à améliorer la productivité administrative et opérationnelle. Effectivement, la mise en œuvre de l'ERP offre :

- D'améliorer les dépenses liées à la maintenance du système d'information.
- De renforcer la crédibilité de l'information transmise, ce qui entraîne une réduction des conflits et favorise la coordination entre les divers services.
- De simplifier la gestion en éliminant les opérations de réappropriation manuelle et les opérations de réconciliation.
- L'automatisation et l'harmonisation des divers processus de l'entreprise permettent de diminuer le temps du cycle opérationnel et de réduire les coûts liés à une gestion inefficace.
- De faciliter la prise de décision en utilisant les fonctionnalités de reporting et d'interrogations multicritères proposées par le logiciel.

Une fois que nous aurons identifié les bénéfices que l'entreprise peut bénéficier de la mise en place d'un ERP, nous allons tenter de faire le lien entre ces avantages et l'amélioration des performances de l'entreprise.



**Figure 08:** Résume les impacts d'ERP sur la productivité opérationnelle

## Section 2 : ERP - Performance : Modèle conceptuel

Selon ce qui a été mentionné précédemment, l'ERP est présenté comme une technologie qui pourrait offrir de multiples bénéfices à l'entreprise, lui permettant ainsi d'améliorer son fonctionnement global.

En utilisant les définitions, les éléments et les critères de mesure de la performance, nous allons démontrer que ces avantages offerts par l'ERP améliorent la performance de l'entreprise. On établira un modèle conceptuel qui illustre cette idée.

### 1- PERFORMANCE :

#### 1.1 DÉFINITION :

Différentes définitions, approches de calcul et modèles d'évaluation ont été élaborés sur le concept de la performance.

Selon Debiens (1988), la performance est définie comme « l'art de faire les choses de manière efficace ».

Cela signifie utiliser les ressources disponibles de l'entreprise de manière optimale pour atteindre les objectifs.

Selon Bachet (1998), la performance est perçue comme "une valeur émergente qui ne se limite pas à la somme des performances partielles, mais à une performance globale qui repose sur un lien vertueux entre l'économie et le social et sur le souci de la réussite à long terme".

## **2.2 LES ASPECTS :**

La variété des définitions de la performance met en évidence la variété de ses dimensions. Effectivement, parmi ces aspects figurent :

### **1) La performance économique :**

Elle est comprise comme le rendement de l'entreprise. La survie de l'entreprise repose sur sa capacité à atteindre les objectifs établis.

On peut la mesurer en observant la fluctuation de l'activité et la rentabilité des investissements et des ventes. Une analyse éclairée du compte du résultat peut également aider à comprendre la performance économique (Marmuse, 1996).

Effectivement, le profit net (ou la perte nette) est une évaluation finale de la rentabilité d'une entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'évaluer les résultats d'une entreprise.

De plus, il y a une performance économique qui n'est pas strictement quantifiable et qui peut être évaluée en fonction de la qualité globale et de la position concurrentielle de l'entreprise.

La qualité totale est définie comme la quête du progrès dans tous les systèmes qui constituent l'entreprise (Collignon, 1989). De plus, la compétitivité de l'entreprise peut être mesurée à

travers sa part de marché relative (par rapport à son principal concurrent) ainsi que par les éléments clés de réussite que possède l'entreprise.

### **2) la performance organisationnelle :**

Selon Marmuse (1997), la performance organisationnelle est définie comme « l'organisation de l'entreprise pour atteindre ses objectifs et la manière dont elle les atteint ».

### **3) la performance humaine :**

Selon Martory et Crozet (1988)<sup>56</sup>, la performance humaine peut être étudiée en se basant sur les résultats obtenus par les employés sur les postes de travail au sein d'un groupe, d'un service ou d'une entité complète. Ce résultat se manifeste par la création de richesse, la création de valeur ajoutée, l'ajout de valeur à l'unité et l'amélioration de son intégration dans l'environnement.

Le savoir est essentiel pour maximiser la contribution des hommes aux résultats de l'entreprise et répondre de manière plus efficace aux aspirations de ceux qui la composent.

Le savoir est un ensemble de connaissances étendu et cohérent. Il est possible d'acquérir cela en étudiant ou en étant en contact avec la réalité, et il peut être partagé ou transmis. Il joue donc un rôle essentiel dans la performance des individus au sein de toute entreprise (Bosquet, 1996).

L'atteinte d'une performance humaine repose sur les employés de tous les niveaux, qu'ils soient dépendants ou indépendants, qui contribuent en mettant en œuvre leurs compétences.

Les compétences englobent les compétences techniques, les comportements, la capacité à collaborer et la créativité.

## 2.3 critère d'évaluation :

### 1- la performance économique :

Afin d'évaluer la dimension économique de la performance, divers critères d'évaluation ont été suggérés. Les critères d'évaluation de la performance économique sont établis en se référant aux travaux de Sainsaulieu et al (1998), de Frioui (2000) et de Morin et Savoie (2000), comme :

- Le niveau de productivité
- La fiabilité des biens et des services.
- La gestion des ressources.
- La concurrence
- La rentabilité financière
- Le montant des revenus
- Le bénéfice
- Le respect des échéances.

### 2- la performance organisationnelle :

Selon Kalika (1988) et Chaabouni (1992), il est possible de dégager quelques critères pour évaluer la performance organisationnelle :

- La transparence dans la transmission des informations
- La relation entre les différents services
- La collaboration.
- La coopération.
- L'intensité du contrôle.
- Les échanges (communication).
- -La décentralisation.
- La souplesse.
- L'assimilation.

### 3- la performance humaine :

En se basant sur les recherches menées par Chaabouni (1992) et Morin et Savoie (2000), voici quelques critères pour évaluer les performances des individus :

- La productivité des employés
- L'implication du personnel
- Les aptitudes des employés
- La satisfaction professionnelle
- L'initiative
- La Rapidité Dans La Prise De Décisions
- La formation

En se concentrant sur les critères pour évaluer les divers aspects de la performance, il est évident que la plupart de ces critères ont été mentionnés comme les avantages offerts par l'ERP.

Il est donc possible de présumer qu'il y a une corrélation entre l'implémentation de l'ERP et l'amélioration des performances de la société.

En outre, cette idée a déjà été mentionnée par Marciniak (2001) qui souligne que la principale raison de choisir un PGI est d'améliorer les performances. Cela se manifeste par une amélioration des dépenses et une augmentation de la réactivité et de la souplesse de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons tenter de mettre en évidence l'influence de l'ERP sur les performances économiques, organisationnelles et humaines.

#### - Impact de l'ERP sur la performance économique :

Grâce à l'ERP, les transactions sont automatisées, ce qui entraîne une accélération des processus et une augmentation des volumes des opérations. De plus, l'intégration des différentes applications permet à l'ERP d'harmoniser les divers processus de l'entreprise. Selon Chang et Seddon (2002), cela entraîne une diminution des dépenses, une diminution du temps nécessaire pour les opérations et une amélioration de la productivité et de la qualité.

De plus, l'implémentation de l'ERP diminue les dépenses liées à la maintenance du Système d'information et renforce la capacité de l'entreprise à mettre en place de nouvelles fonctionnalités du système d'information (Gattiker et Goodhue, 2000).

Ainsi, il est possible de tirer la conclusion que l'ERP encourage une amélioration des ressources et des coûts, une gestion des délais et une augmentation de la productivité. Ainsi, les consommateurs profiteront d'une diminution des délais qui leur sont imposés, d'une baisse des tarifs et d'une amélioration de la qualité des services offerts. Ainsi, les ventes vont croître et l'entreprise sera plus compétitive. Effectivement, d'après les recherches de Shang et Seddon (2002), l'ERP permet à l'entreprise d'obtenir des avantages concurrentiels en proposant des produits à bas coûts et en améliorant la relation de l'entreprise avec ses clients et les différentes parties prenantes.

En se basant sur les critères de mesure de la performance économique, il est possible de conclure que l'ERP développe la performance économique.

#### **- Impact de l'ERP sur la performance organisationnelle :**

Les acteurs organisationnels bénéficient d'un langage commun et d'une base de données commune grâce à l'ERP.

Cela favorise l'amélioration de la qualité des informations transmises, ce qui permet de diminuer les conflits et de favoriser la coordination entre les divers services. Effectivement, l'association entre les divers modules de l'ERP favorise la collaboration au sein de l'entreprise (Shang et Seddon, 2002).

Selon Brousseau et Rallet (2000), l'ERP offre de nouvelles opportunités en matière d'organisation en permettant le passage de formes d'organisations basées sur une spécialisation fonctionnelle, une coordination hiérarchique et un processus de décision séquentiel à des organisations plus polyvalentes, mettant l'accent sur la coordination horizontale et des processus de décision plus décentralisés.

De plus, la mise en place de l'ERP simplifie les opérations de contrôle au sein de l'entreprise.

Effectivement, l'ERP permet de résoudre les erreurs de saisie en supprimant les tâches de saisie manuelles des informations. Ainsi, la majorité des opérations de vérification sont réalisées plus tôt, c'est-à-dire dès que les données de base sont créées (nouveaux clients, nouveaux articles, ...). De plus, le fait que tous les modules fonctionnels de l'ERP partagent une base de données unique simplifie le contrôle et la validation des transactions comptables provenant des processus opérationnels.

En bref, l'ERP favorise l'amélioration de la qualité des données transmises, encourage la coordination, décentralise les décisions et facilite le contrôle.

En se basant sur les critères de mesure de la performance de l'organisation, il est possible de conclure que l'ERP développe la performance de l'organisation.

### **-Impact de l'ERP sur la performance humaine :**

Selon Shang et Seddon (2002), l'ERP offre aux dirigeants une base de données centralisée, des informations en temps réel et une capacité d'analyse des données, ce qui leur permet d'améliorer la gestion des ressources et d'améliorer la performance des différentes décisions opérationnelles.

De plus, l'ERP joue également un rôle dans l'amélioration des compétences du personnel. Effectivement, la mise en place de l'ERP implique que les utilisateurs finaux de cette nouvelle technologie doivent développer de nouvelles compétences afin de mieux la maîtriser. Leur utilisation de l'ERP leur permet ainsi d'atteindre un certain niveau de confiance et d'efficacité, ce qui leur permet d'améliorer leurs performances (Fourati, 2006).

Il convient de souligner que le personnel pourrait être réticent à l'implémentation de l'ERP.

On peut expliquer cette résistance au changement par l'inquiétude exprimée par le personnel, qui est liée au risque de perte d'emploi causé par l'automatisation des tâches. De plus, l'employé est souvent familiarisé avec une méthode de travail qui nécessite une spécialisation approfondie, et le fait de travailler en groupe en présence de l'ERP pourrait lui poser des difficultés.

De plus, cette résistance découle également de l'absence d'informations de la part du personnel concernant le projet.

C'est pourquoi il est essentiel de suivre une formation lors de l'introduction de l'ERP.

En réalité, en plus de son impact sur le plan scientifique, cette formation devrait également sensibiliser le personnel aux divers bénéfices de l'ERP qu'il pourrait tirer lors de la réalisation de sa tâche.

**Conclusion :**

De cette manière, on peut affirmer que l'implémentation de l'ERP offre à l'entreprise un avantage concurrentiel. Il est possible que cette entreprise utilise cette technologie afin d'améliorer sa productivité administrative et opérationnelle, ce qui entraînerait une augmentation de ses performances.

Un schéma conceptuel qui illustre cette idée a été développé dans ce chapitre.

Par la suite, afin de vérifier les hypothèses de ce modèle, nous allons examiner dans une deuxième partie de cette étude un cas d'entreprise qui a mis en place l'ERP et tenter de mettre en évidence les divers avantages qu'elle a pu tirer de cette technologie.

## **Chapitre 03 : L'exploitation de l'ERP chez Condor**

Les deux chapitres initiaux de cette étude nous ont donné une perspective et une compréhension théorique des principaux concepts liés aux systèmes ERP ainsi qu'à la notion de performance.

À présent, nous allons tenter d'étudier l'influence de l'ERP et sa contribution à l'amélioration des performances de l'entreprise de Condor.

## **Section 1 : la méthodologie de recherche**

### **1.1 la posture épistémologique :**

Le positionnement épistémologique choisi par le chercheur influence les stratégies qu'il doit mettre en place afin de produire des connaissances scientifiques solides et pertinentes. Pour un chercheur, il est donc essentiel de mettre sa position épistémologique avant de débiter sa recherche scientifique.

Pour l'épistémologie positiviste, qui est largement adoptée aujourd'hui par le "mainstream" de la recherche académique en gestion, le résultat de la recherche est évident : il s'agit de mettre en place une relation de causalité : Si A alors B, ou plus A augmenté, plus B diminue.

Si cette relation est vérifiée statistiquement à partir de données empiriques considérées comme représentatives, elle est alors généralisée et donc extraite de son contexte initial pour devenir une loi globale.

Cette étude se situe dans la perspective épistémologique positiviste (Creswell & Creswell, 2018), qui vise à identifier les relations causales et vérifiables entre l'ERP et la performance tel que la rentabilité, la productivité et la satisfaction professionnelle.

#### **1.1.2 approche de recherche :**

Notre approche de recherche repose sur la méthode de la recherche exploratoire.

Le processus de recherche exploratoire repose sur la théorie et concepts fondamentaux qui guident sa démarche et ses objectifs.

La conception exploratoire débute par la collecte et l'analyse de données qualitatives. Par la suite, les résultats qualitatifs constituent la fondation pour élaborer une phase quantitative ultérieure. Cette méthode est très bénéfique lorsque le sujet étudié est peu connu et que le chercheur souhaite explorer un phénomène afin de formuler des hypothèses testables par la suite.

## **1.2 outil de collecte des données :**

À la suite de la présentation du cas étudié, il est important d'analyser les techniques de collecte de données employées dans le cadre de cette enquête.

La méthode d'analyse sera une combinaison entre la méthode qualitative qui est basée sur l'analyse du document, l'observation passive et l'observation participative et une méthode quantitative basée sur un questionnaire.

### **1.2.1 analyse des documents :**

La méthode de l'analyse de documents consiste à analyser et évaluer différentes formes de documents papiers et électroniques, tels que les documents informatiques et les données transmises par internet. L'analyse de documents, comme d'autres approches de recherche qualitative, consiste à examiner et à interpréter les données pour en extraire un sens, comprendre des concepts et développer des connaissances empiriques.

Pour effectuer une analyse approfondie, il est possible d'utiliser différents documents tels que des registres de présence, des programmes d'événements, des manuels, des livres, des journaux, des communiqués de presse, des données d'enquête et des dossiers publics différents.

En réalité, cette méthode peut poser quelques problèmes, en particulier si les documents recherchés sont confidentiels. Toutefois, elle présente l'avantage de diminuer l'éventuelle influence que peut exercer la présence ou l'intervention du chercheur (Poupart et al., 1997).

### 1.2.2 L'OBSERVATION :

Selon Wacheux (1996), l'observation cherche à saisir de l'intérieur le déroulement des événements, avant de les expliquer. Ainsi, elle offre la possibilité de recueillir des informations sur le comportement réel plutôt que de se baser sur les rapports.

Cette observation peut être tant passive que participative. Selon Wacheux (1996), l'observation passive présente l'avantage de préserver la neutralité du chercheur, mais elle soulève le problème de l'acceptation de l'observateur par le groupe qu'il étudie. Ensuite, il est recommandé de prendre part afin de s'intégrer au sein du groupe.

### 1.2.3 le questionnaire :

Selon le rapport publié en mai 2003 par le Programme International du Développement de l'Évaluation de la Formation « International Program Development Evaluation Training », un questionnaire peut être organisé, semi-organisé ou la combinaison des deux. Le questionnaire organisé est constitué de questions fermées, c'est-à-dire des questions dont les réponses sont prédéfinies à l'avance. En revanche, dans le questionnaire semi-structuré, les questions sont ouvertes, ce qui signifie qu'elles laissent à l'interviewer toute la liberté d'expression car elles ne prévoient pas de réponses préétablies. Les réponses peuvent donc être enrichissantes et révèlent des aspects profonds de la personnalité.

Toutefois, lors de l'exploitation, les questions ouvertes engendrent de nombreux soucis. Effectivement, les réponses à ces interrogations sont variées et requièrent une grande quantité de travail de programmation. De plus, le fait de codifier les réponses individuelles présente des risques d'erreur d'interprétation et peut ensuite entraîner une interprétation subjective.

En revanche, les questions fermées n'entraînent pas de difficulté de codage pour l'analyse statistique des réponses, car les réponses vagues sont évitées et le nombre de non-réponses est réduit.

Par conséquent, il est plus aisé de concevoir et d'analyser des questionnaires structurés que des questionnaires semi-structurés. C'est pourquoi le sondage développé dans le cadre de cette étude est un sondage organisé qui ne comprend que des questions fermées.

**- L'ÉTUDE DE CAS :**

Selon l'étude de cas de Wacheux (1996), l'étude de cas consiste à analyser spatialement et temporellement un phénomène complexe en prenant en compte les conditions, les événements, les acteurs et les conséquences. D'ailleurs, d'après Rispal (2000), l'analyse de cas occupe une position centrale dans les approches de recherche qualitative et quantitative en gestion.

Toutefois, cette approche est fréquemment reprochée d'être trop subjective. L'exécution, la présentation et l'évaluation de la recherche par l'étude de cas peuvent être des moments de subjectivité. En réalité, la rigueur scientifique de la méthode a même été critiquée, ce qui a conduit à une critique de la fiabilité des résultats obtenus (Benavent et al, 2005).

Malgré tout, l'étude de cas demeure une méthode de recherche qui conserve ses avantages et que les chercheurs continuent d'utiliser pour analyser des phénomènes considérés comme complexes. Ce travail empirique repose sur l'emploi et la combinaison de diverses méthodes de collecte de données.

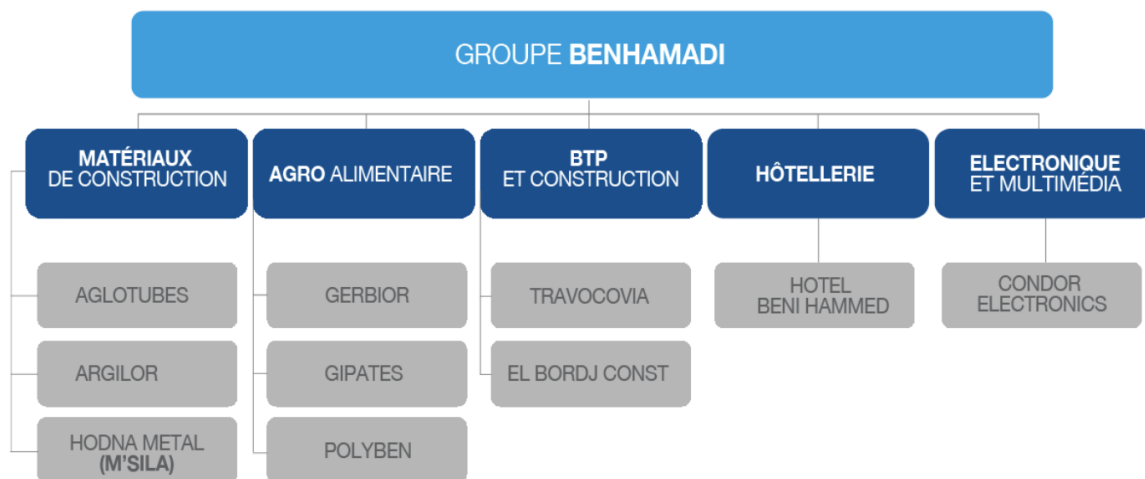
**-PRESENTATION CAS ÉTUDIÉ :****1. Présentation du groupe BENHAMADI :**

C'est dans l'est Algérien, il y'a près d'un demi-siècle, que le groupe Benhamadi a vu le jour. A l'origine c'était une petite affaire familiale de commerce de denrées alimentaires et de transport, fondée et façonnée par le patriarche de la famille, El Hadj Mohamed Tahar Benhamadi.

Grâce à ses réflexes du métier, un esprit commercial et un sens de création très éveillé, El Hadj Mohamed Tahar a tracé la première voie qui a mené à la création du Groupe Benhamadi.

Suite à une guerre de libération sanglante et bardée de sacrifices, la famille Benhamadi se lance dans la grande bataille du revenu algérien et surtout dans la quête de l'algérien d'origine. Ceci fait suite à la réalisation et l'accomplissement de plusieurs projets, dont la haute qualité reste un exemple pour des générations futures. Avec sa densité et son efficacité, le groupe benhamadi sera un gros volume d'affaire et de projets que seul ce géant algérien peut mener à bon port, et cela dans des domaines clés (équipement domestique, électronique et électroménager, agro-alimentaire, emballage, Hôtellerie, matériaux de construction et commerce international).

Aujourd'hui, le groupe représente un des conglomérats d'entreprises algériennes les plus puissantes et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans différents domaines d'activité et affiche des résultats dignes d'être cités en exemple.



**Figure 09 :** Schéma explicatif du groupe BENHAMADI

## 2. Présentation du SPA CONDOR :

Condor est une société par actions appartenant au groupe familial BENHAMADI, est implantée au niveau de la zone industrielle de Bordj Bou Arreridj, route qui mène vers M'sila.

Sa localisation est caractérisée par l'accès rapide à la route Est - Ouest, ce qui est un avantage pour l'entreprise, car cela lui permet un meilleur acheminement de ses produits.

En 1997 les frères BENHAMADI se sont spécialisés dans l'importation des produits électroniques, électroménagers... etc. Pour avoir une relation directe avec leurs clients du point de vue service après-vente, ils ont décidé d'opter pour une marque 100 % Algérienne, ce qui les a menés à la création de l'entreprise Condor.

L'entreprise CONDOR est une société spécialisée dans la fabrication d'équipements électronique, électroménager et informatique.

Avec une ancrée dans la diversité, Condor électronique rayonne sur le marché des équipements domestiques. Créée en 2002, date de dépôt de la marque Condor à l'ANPI, en commençant par l'assemblage simple des produits électroniques importés, avec le temps le Directeur général constate que des économies pouvaient être réalisées en fabriquant localement certaines parties des produits, cela sera réaliser par la suite. Le premier investissement pour créer l'entreprise s'élève à 300 millions de dinars, aujourd'hui le taux d'intégration atteint, plus de 80 %. Cette stratégie a permis à l'entreprise de prendre de l'ampleur et conquérir le marché national.

Condor signifie le volant le plus grand dans le monde qui existe seulement en Amérique Latin et le signe® signifie que l'entreprise est enregistrée dans l'office national des publications innovantes pour protéger ses produits de contrefaçon.

### **3. Missions et objectifs de l'entreprise :**

Milieu des entreprises multinationales beaucoup plus grandes et puissantes qu'elle, et pour cela, de nombreux objectifs et missions ont été tracés afin d'être réalisés, comme suit :

- La mission principale de la marque Condor est d'arriver à offrir des produits 100 % algériens aux consommateurs.

- Permettre aux consommateurs algériens d'avoir accès aux nouvelles technologies avec un prix abordable et pour une bonne qualité de produit.
- Être le leader sur le marché national.
- Atteindre la perfection maximale de la production et vente.
- Être une force économique et offrir des postes d'emplois.
- Satisfaire sa clientèle et leur assurer un service après-vente performant.
- Fidéliser sa clientèle.

#### **4. Organisation d l'entreprise :**

En 2017, l'effectif de Condor augmente de 12.77 % avec un effectif global de 6180 employés Avec un total de 628 agents formés dans le cadre d'un programme de 71 actions de formation durant l'année 2017 (45.7% cadres, 32.96% Maitrise et 21.34% exécution). Une convention avec le ministère de la formation et de l'enseignement supérieur a été signée en Octobre 2016, faisant bénéficier les nouveaux diplômés des instituts et centres de formation et d'enseignement professionnels et leur permettant d'acquérir de l'expérience au sein même de Condor.

Organigramme de l'entreprise :

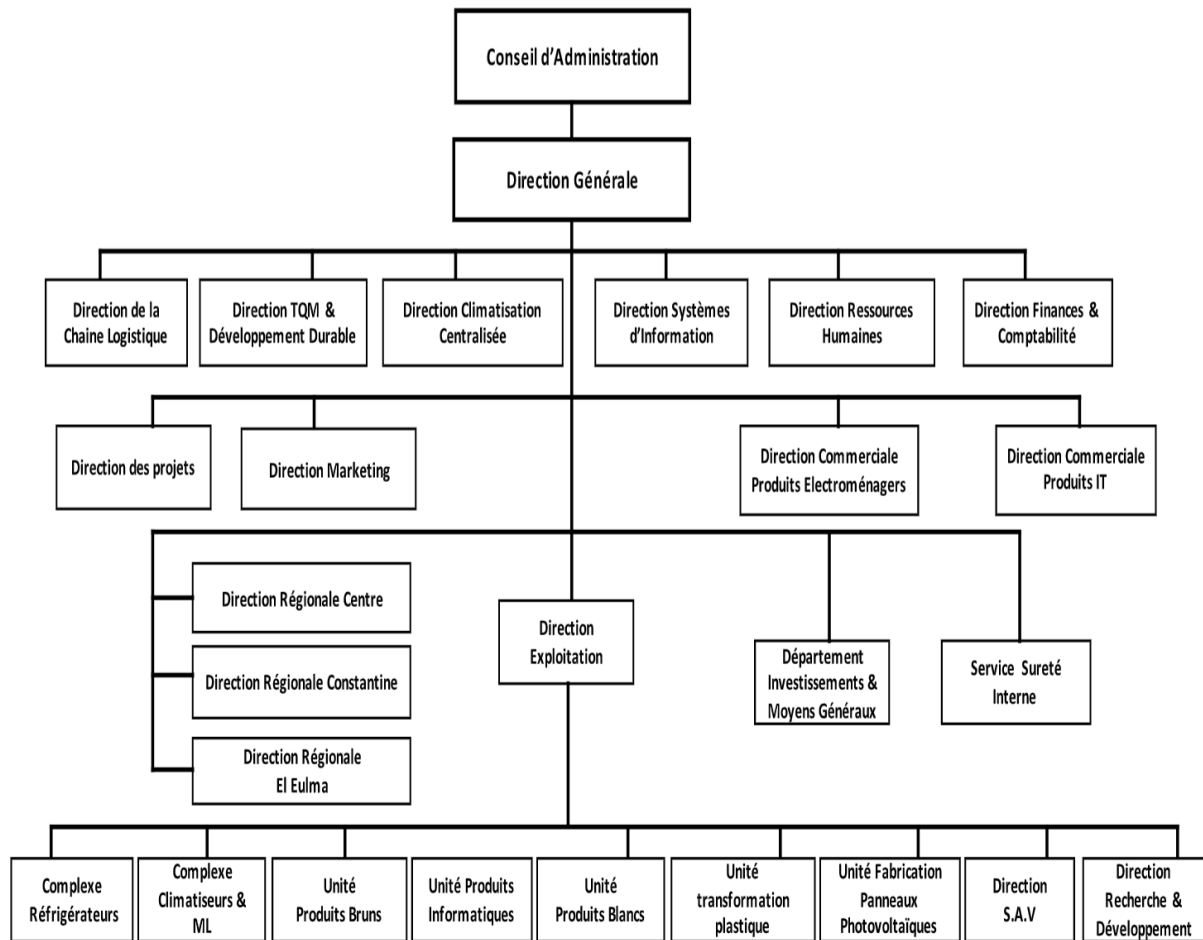


Figure 10 : Organigramme de l'entreprise condor

## **Chapitre 4 : résultats et discussion**

## Résultats de recherche

### 1) Les raisons derrière l'implantation d'un ERP :

Puisque la taille de l'entreprise Condor est importante, cela a engendré davantage de démarches administratives, même en utilisant les logiciels de gestion « NAVISION ». De plus, ces applications étaient incapables de satisfaire plusieurs besoins de gestion qui se sont progressivement développés. De surcroît, la communication entre ces applications s'est dégradée : des informations incorrectes, des temps de communication prolongés, ...

L'installation de l'ERP était donc la solution qui pouvait résoudre ces problèmes rencontrés par cette entreprise et diminuer les frais de maintenance des divers systèmes d'information déjà en place.

De plus, étant donné que l'ERP assure une intégration entre les diverses fonctions de l'entreprise, une harmonisation des processus et une facilité de contrôle de gestion grâce à l'existence d'une base de données unique, nous avons choisi de nous doter d'un ERP.

En règle générale, les motifs ou les motivations qui ont incité Condor à mettre en place un système d'information intelligent sont :

- La société vise à réduire les dépenses (nombre d'employés, temps, matériel) - Améliorer les compétences - Améliorer les conditions de travail - La transparence
- Élabore un système qui facilite la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et les différents services.
- Coordination

Crée une communication entre le responsable et ses employés.

## 2) Les si condor :

Premièrement, SAP (Système, Applications et Produit pour le traitement des données) est un logiciel centralisé de la famille des ERP qui regroupe les diverses fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, production, achats - approvisionnement, marketing, ressources humaines, qualité, maintenance, etc.).

### a) Easy Access :

Cette présentation contient des déclarations prospectives qui reflètent les vues actuelles de la direction et estimations. Les énoncés prospectifs comportent des risques et des incertitudes qui peuvent avoir des résultats différents de ceux mentionnés dans les déclarations prospectives. Les risques potentiels et les incertitudes incluent divers éléments tels que les circonstances, les variations des taux de change, les pressions sur les produits et les prix, ainsi que les changements réglementaires.

Pourquoi Easy Access :

Afin de tirer parti du potentiel de Condor en :

- Utilisez notre taille comme une force dans un contexte.
- Rassembler et nous harmoniser à l'intérieur afin d'être plus compétitifs à l'échelle mondiale.
- Offrir à Nestlé la possibilité de gérer la complexité avec efficacité.

Easy Access - Objectifs du programme :

- Adoption des méthodes les plus efficaces de Nestlé Business Excellence.
- Élaboration de normes de données et gestion des données "Gestion des données en tant qu'actif de l'entreprise.
- Création de systèmes d'information standardisés et d'utilisation de la technologie.

Les éléments clés pour une mise en place réussie d'un système Easy Access :

- Adopter des meilleures pratiques dès le départ
- Prendre en compte les données
- Se concentrer sur les tests et la formation
- Préserver la propriété de l'entreprise
- Engager les meilleures personnes

Les perspectives de Condor avec easy access :

- Rapidité pour diffuser et mettre en place de nouvelles pratiques efficaces
- Donner de meilleures informations pour prendre de meilleures décisions
- Activer les services partagés
- Permettre de se focaliser sur la création d'activités de demande.

#### **EXEMPLE :**

#### **CRÉATION DE L'OFFRE OU DE DEVIS DANS SAP :**

La création d'une offre dans SAP est une procédure méthodique qui requiert l'inclusion de différentes informations commerciales et techniques. Dans les logiciels SAP, notamment dans le module SAP SD (Sales and Distribution), la création d'une offre (ou d'un devis) suit un processus bien organisé :

##### **1) Accéder au processus de création d'offres :**

- Sélectionnez le code VA21 dans la section de commande de SAP Easy Access et cliquez sur "Entrée".
- Menu : Explorez le menu SAP Easy Access en utilisant :  
“ SAP EASY ACCESS > LOGISTIQUE > GESTION DES VENTES ET DISTRIBUTION  
> COMMERCIAL > OFFRE > CODE > CRÉÉ “.

**2) Inscrire les informations initiales :**

- Choisissez le type de document de vente adéquat (par exemple, AG pour "Offre standard").
- Organisation de vente : Indiquez les détails concernant l'organisation de la vente, le canal de distribution et le domaine d'activité.

**3) Inscrire les informations de base de l'offre :**

- Informations client : Veuillez saisir le numéro de client ou utiliser la fonction de recherche pour choisir le client en question.
- Dates : Indiquez les dates pertinentes, comme la date à laquelle l'offre est valide.
- Indiquez la référence de commande du client.

**4) Inclure les articles de l'offre :**

- Place des articles : Pour chaque article, saisissez le code de l'article, la quantité, l'unité de mesure et toute autre information pertinente.
- Conditions de prix : Les prix peuvent être déterminés automatiquement en fonction des conditions de prix définies dans le système ou ajustés manuellement si besoin.

**5) Évaluer et compléter les informations :**

- Vérifiez et remplissez les informations concernant l'expédition, la livraison et la facturation.
- Les conditions de paiement doivent être confirmées ou modifiées.

**6) Vérification des Informations :**

- Vérification de la cohérence : Optez pour l'option de vérification afin de vérifier la cohérence et l'exactitude des informations saisies.
- Messages d'erreur : Résolvez les éventuelles erreurs ou avertissements émis par le système.

## 7) Gestion de l'Offre :

- Sauvegarder : Cliquez sur le bouton "Sauvegarder" afin de sauvegarder l'offre dans le système. Le système produira un numéro d'offre.
- Imprimez l'offre si besoin afin de l'envoyer au client.

### - Validation et suivi de l'offre :

#### 1) Le suivi de l'Offre

- Pour consulter une offre existante, vous pouvez utiliser le code de transaction **VA23**.
- État de la proposition : Assurez-vous du suivi et de l'état des réponses du client.

#### 2) Changement de l'Offre

- Modifiez une offre existante en utilisant le code de transaction **VA22** en cas de modification des conditions ou des demandes du client.

#### 3) Convertir l'offre en une commande de vente

- Si le client accepte l'offre, il est possible de la transformer en commande de vente en utilisant le code de transaction **VA01** (créer une commande de vente) et en mentionnant l'offre.

### b) facture success :

Le deuxième système d'information FS (facture succès) a également été créé en 2019 et intègre en 2021 pour un but d'améliorer les performances de l'équipe Condor car ce système permet de :

- La plateforme E-LEARNING : L'apprentissage en ligne permet de développer des compétences dans n'importe quel domaine.

-Une autre possibilité permet de localiser n'importe quel employé au niveau hiérarchique.

#### **Exemple :**

La plateforme E-learning : Cette possibilité présente dans le système FS permet de développer les compétences de Condor de manière directe et indirecte.

Dans E-LEARNING, il ya des formations en ligne sous forme de vidéos dans divers domaines tels que l'excel, l'anglais, la santé alimentaire... etc.

En cas de sélection d'une formation, l'employée doit suivre toutes les vidéos de la formation, puis passer un test final afin d'obtenir une attestation de Condor.

### **3) analyse qualitative**

En étudiant les évolutions des processus de création d'offres et le suivi après l'installation de l'ERP, ainsi que l'exemple de formation en ligne, nous allons tenter de mettre en évidence les divers avantages offerts par cette technologie afin de vérifier les deux sous-hypothèses.

- **HYPOTHÈSE 1 : L'ERP DÉVELOPPER LA PRODUCTIVITÉ ADMINISTRATIVE.**
- **HYPOTHÈSE 2 : L'ERP DÉVELOPPER LA PRODUCTIVITÉ OPÉRATIONNELLE.**

#### **3.1 les changements apportés par l'ERP au processus de “ création d’offre “**

##### **Avant la mise en place de ERP**

Le commercial doit entrer en contact avec différents départements afin d'obtenir des renseignements sur les tarifs, les stocks et les délais de livraison, par rapport La saisie manuelle qui implique de saisir manuellement les données dans un document ou une feuille de calcul, ce qui entraîne des risques élevés d'erreurs.

Pour Les informations doivent être validées manuellement par les départements, généralement par e-mail ou par appel.

L'offre est envoyée au client par e-mail ou courrier une fois qu'elle a été complétée, après plusieurs jours de traitement.

### Après la mise en place de ERP :

Le commercial a la possibilité de choisir le client et le produit dans une liste déroulante grâce à l'ERP, qui remplira automatiquement le formulaire de devis avec les informations correctes. Pour les tarifs des offres sont automatiquement déterminés en se basant sur les règles de prix établies dans le système.

Par rapport le système génère automatiquement les documents d'offre, en utilisant un formatage professionnel et cohérent.

### 3.2 les apports

En analysant ces modifications des processus après la mise en œuvre de l'ERP, on peut tirer quelques enseignements de ce logiciel :

- La suppression des activités de recherche d'information manuelles
- La présence d'un référentiel unique : les codes des articles sont identiques tant dans le module des achats que dans les modules des ventes et des stocks. Cela facilite la synchronisation des fichiers des différents modules.
- Une stricte vérification des informations : par exemple, le système ne permet pas une entrée multiple du même numéro d'article.
- La fusion des applications informatiques autour d'une même technologie entraîne une réduction des dépenses liées à la maintenance du système d'information.

Il est important de souligner que les bénéfices offerts par l'ERP ont été mentionnés dans le **chapitre 2** parmi les critères pour améliorer la productivité administrative. Ensuite, il est possible de déduire que l'ERP a contribué à améliorer la productivité administrative de CONDOR, ce qui **confirme la première hypothèse H1**.

De plus, on peut mentionner d'autres bénéfices :

-La centralisation des tâches consiste à enregistrer les factures dans les modules achats et ventes afin de les voir automatiquement comptabilisées dans le module comptabilité. Cela permet d'obtenir des améliorations de productivité en termes de personnel.

- La cohésion des méthodes de travail : La possibilité pour certains services d'accéder à d'autres modules peut contribuer à diminuer les confusions et à harmoniser les processus de travail.

Il est évident que ces contributions de l'ERP correspondent parfaitement aux critères d'amélioration de la productivité administrative mentionnés dans le **chapitre 2**. Ainsi, il est possible de conclure que l'ERP a contribué à améliorer la productivité opérationnelle de CONDOR, ce qui **confirme la seconde sous-hypothèse H2**.

#### **4. analyse quantitative :**

Afin de valider l'hypothèse générale HG « L'ERP développé

La performance de l'entreprise », nous allons analyser de manière quantitative le questionnaire à laquelle l'équipe de Condor a répondu. Effectivement, nous allons exposer les réponses du questionnaire à travers des graphiques sous forme de diagramme à bande.

Le sondage de la recherche est composé de 15 questions fermées divisées en 3 sections. Les questions examinent comment l'ERP influence les divers critères de performance. Le degré d'amélioration d'un critère spécifique de performance après la mise en place de l'ERP sera évalué en attribuant une note de 1 à 5.

Variable	Modalité	Fréquence	Pourcentage
Sexe	Homme	31	59,6%
	Femme	21	40,4%
Âge	18-24	3	5,8%
	25-31	25	48,1%
	32-38	22	42,3%
	plus de 38	2	3,8%
Etat civil	celebataire	33	63,5%
	mariée	17	32,7%
	divorce	2	3,8%
Service	service RH	6	11,5%
	service commerciale	21	40,4%
	service stock	7	13,5%
	service comptabilité	11	21,2
	service maintenance	7	13,5%

**Tableau 01:** Description l'échantillon

### 5. Test de fiabilité :

La fiabilité est une qualité fondamentale de tout outil de mesure. Elle témoigne de la cohérence et de la stabilité des résultats obtenus grâce à cette méthode. Pour cette étude, nous avons évalué la fiabilité des éléments du questionnaire utilisé pour évaluer l'impact de l'ERP

en utilisant l'alpha de Cronbach. L'utilisation de cette mesure est fréquente afin d'évaluer la cohérence interne des échelles de questionnaires.

Les informations ont été recueillies chez 52 participants choisis parmi l'équipe de condor. Le sondage contenait un certain nombre d'éléments conçus pour évaluer l'impact de l'ERP. Les réponses ont été obtenues à l'aide d'une échelle de Likert.

On a calculé l'alpha de Cronbach en utilisant le logiciel SPSS.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.842	7

**Figure 11 : Test de fiabilité**

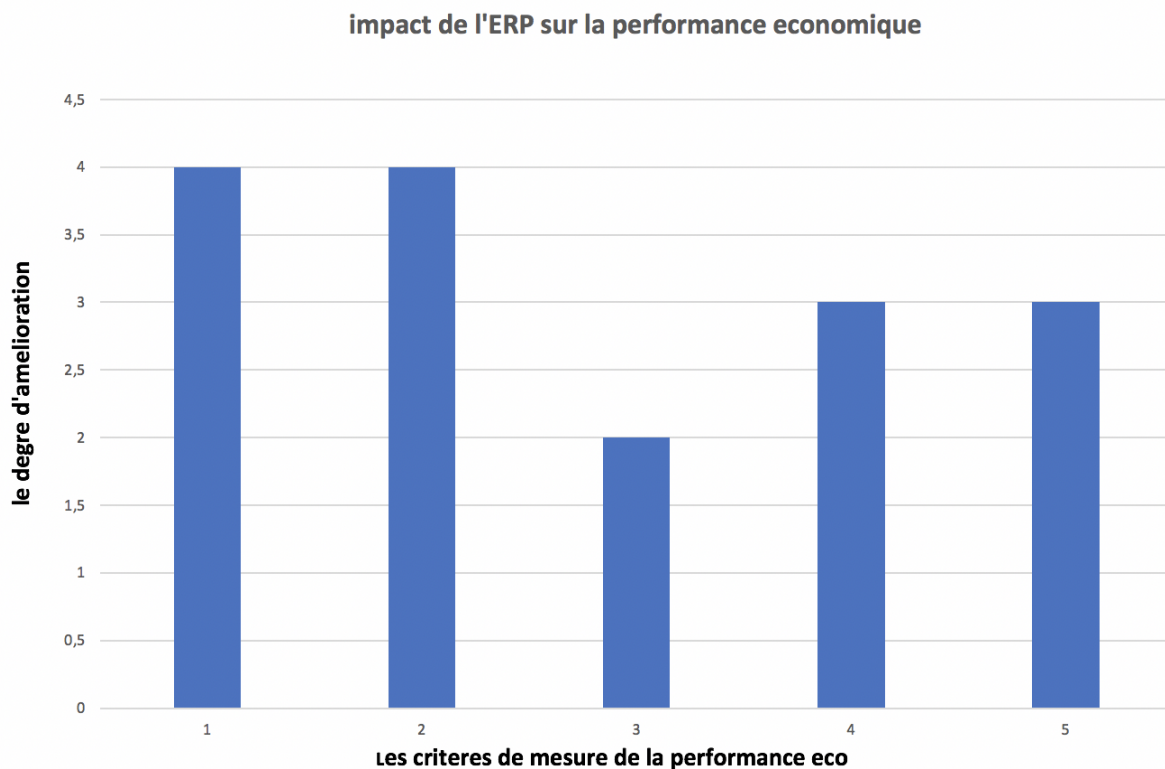
La valeur de l'alpha de Cronbach obtenue (0,842) laisse entendre que les éléments du questionnaire sont cohérents et mesurent de manière fiable. Selon les corrélations item-total corrigées, il est évident que tous les éléments contribuent de manière positive à la mesure globale, avec des valeurs supérieures à 0,6 pour tous les éléments. L'alpha n'augmenterait pas significativement en supprimant des éléments, ce qui signifie qu'il n'y a pas d'éléments problématiques dans le questionnaire.

#### **A. Impact de L'ERP sur la performance économique :**

Dans diagramme 1, il est possible de constater comment l'introduction de l'ERP a eu une influence sur 5 critères de fonctionnement économique. Ces critères ont été élaborés à partir des critères d'évaluation de l'économie exposés dans le chapitre 2.

Les cinq critères concernent respectivement les questions de 1 à 5 et sont classés de la manière suivante :

- 1- la réduction du temps du cycle opérationnel
- 2- La Qualité Des Services
- 3- Le chiffre d'affaire
- 4- La Part De Marché
- 5- La Maîtrise Des Délais



**Figure 12:** Impact de L'ERP sur la performance économique

Selon Le diagramme 1, il est possible de conclure que l'ERP a joué un rôle dans l'amélioration des performances économiques. Effectivement, 5 critères sur 5 présentent une note d'amélioration supérieure à 3.

L'utilisation de l'ERP a considérablement entraîné une diminution du temps nécessaire pour traiter les tâches automatisables, une réduction du temps nécessaire pour le cycle opérationnel, une économie des ressources informatiques et une économie des ressources

informatiques. De plus, cela a contribué à la gestion des délais et à l'amélioration de la qualité des services.

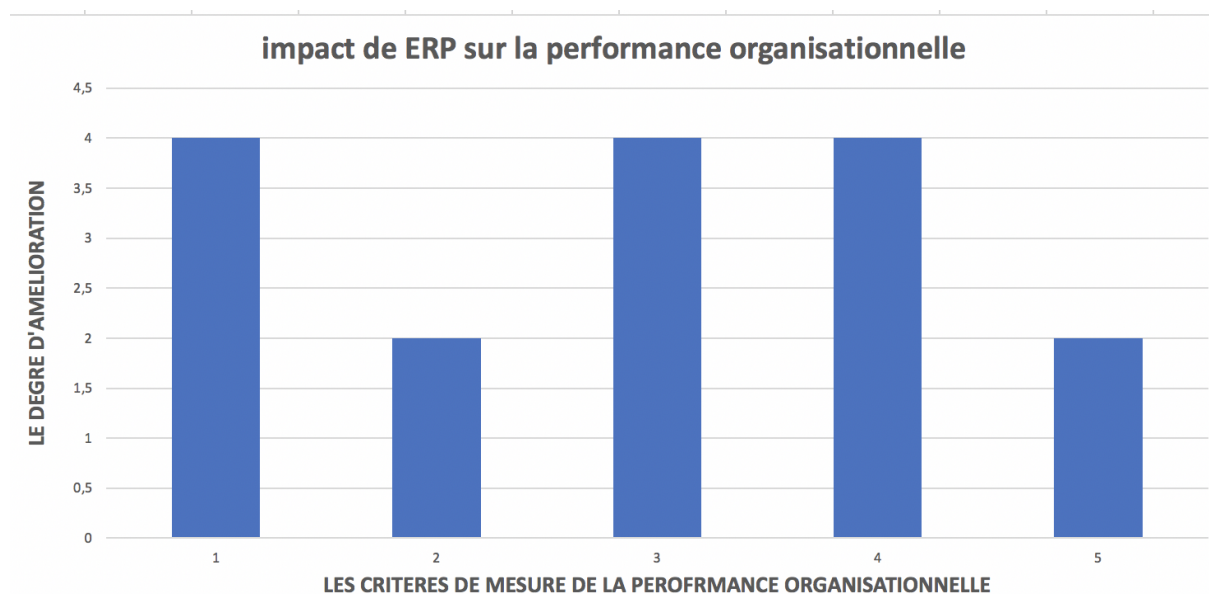
Il est toutefois observé que l'ERP peut améliorer la gestion des affaires.

### B. Impact de L'ERP sur performance organisationnelle :

Le deuxième diagramme montre comment l'implantation de l'ERP a eu un impact sur cinq critères de mesure de la performance organisationnelle. Ces critères ont été développés en se basant sur les critères d'évaluation de la performance organisationnelle présentés dans le chapitre 2.

Les cinq critères concernent respectivement les questions de 6 à 10 et sont classés de la manière suivante :

- 1- l'accès à l'information
- 2- la crédibilité des informations communiquées
- 3- le contrôle
- 4- la coordination
- 5- La diminution des échelons hiérarchiques



**Figure 13:** Impact de L'ERP sur performance organisationnelle

Le deuxième diagramme illustre une nette amélioration de la performance de l'organisation après l'implémentation de l'ERP. Effectivement, tous les indicateurs de performance présentent une note d'amélioration supérieure à 3. Il est évident que l'ERP a principalement simplifié les tâches de contrôle, il a agrandi la souplesse de l'organisation et a considérablement amélioré la coopération entre les différentes entités du groupe.

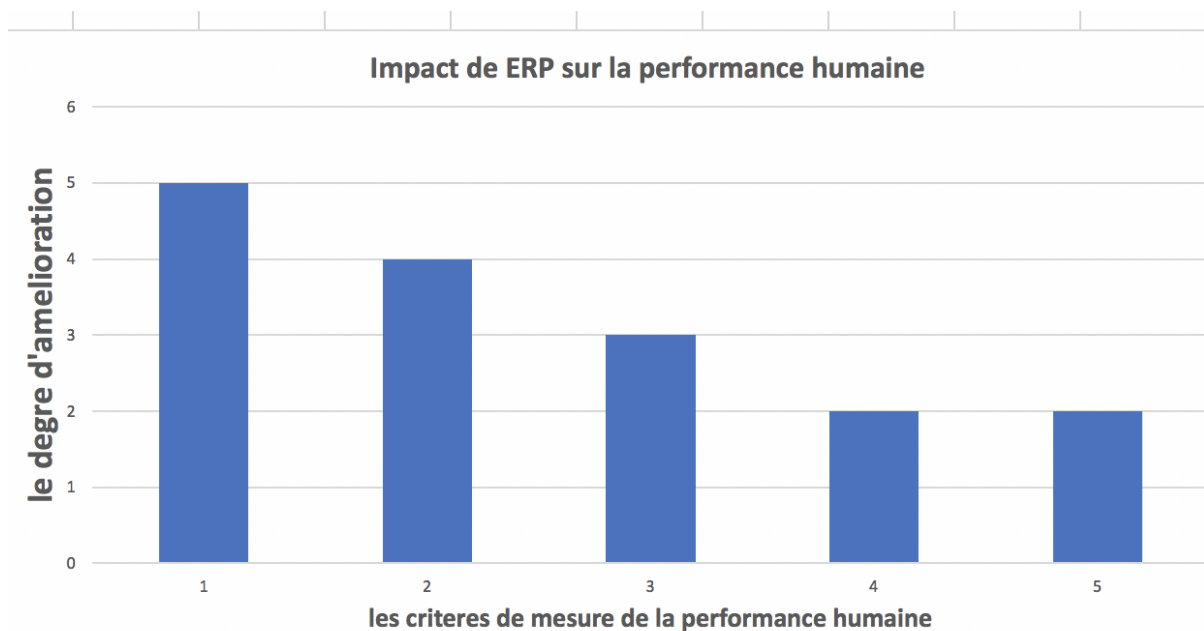
### **C. Impact de L'ERP sur la performance humaine :**

Selon le diagramme 3, on peut observer l'effet de l'installation de l'ERP sur cinq critères de mesure de la performance des individus. Ces critères ont été élaborés en se basant sur les critères d'évaluation de la personne présentés dans le chapitre 2.

Les cinq critères concernent respectivement les questions de 11 à 15 et sont classés de la manière suivante :

- 1- la surveillance des objectives
- 2- la qualité des choix des responsables
- 3- l'expertise du personnel
- 4- le satisfaction du personnel
- 5- rendre les tâches de travail plus simples.

Le diagramme 3 a la forme suivante :



**Figure 14:** Impact de L'ERP sur la performance humaine

Selon le diagramme 3, l'ERP a joué un rôle dans l'amélioration des performances humaines. Cela démontre que l'ERP installé, même s'il n'offre que peu de fonctionnalités permettant de proposer des propositions pertinentes pour la prise de décision, a joué un rôle crucial dans le suivi des objectifs établis par la société. En réalité, cela a considérablement amélioré la qualité des choix des dirigeants et les aptitudes du personnel.

#### **DISCUSSION :**

Il est important de se rappeler que notre but est d'analyser comment l'intégration de l'ERP peut avoir un effet bénéfique sur les performances globales d'une entreprise.

Chez CONDOR, la mise en place d'un système ERP a entraîné des changements importants dans les processus de l'entreprise, ce qui a entraîné une amélioration significative de la productivité administrative et opérationnelle.

La première partie de nos résultats est consacrée à l'étude qualitative, cette dernière a pour principal objectif de vérifier la validité des deux sous hypothèses susmentionnées dans l'introduction.

Avant la mise en place de l'ERP, la recherche d'informations demandait souvent des efforts manuels considérables, ce qui entraînait des pertes de temps et augmentait le risque d'erreurs humaines. Les activités de recherche d'information manuelles ont été supprimées grâce à la mise en place de l'ERP, qui a créé un référentiel unique qui harmonise les codes des articles entre les modules d'achats, de ventes et de stocks. Grâce à cela, les fichiers ont été synchronisés de manière efficace à travers divers modules, ce qui a réduit les erreurs et amélioré la cohérence des données, comme le confirment plusieurs recherches sur les ERP (Davenport, 1998 ; Kumar & Van Hillegersberg, 2000).

Il est également nécessaire de vérifier attentivement les informations dans le système ERP, afin d'éviter par exemple l'utilisation de numéros d'article multiples, ce qui renforce l'intégrité des données et réduit les doublons et les incohérences (Markus et al., 2000). Selon Nah et al. (2001), la fusion des applications informatiques autour d'une technologie commune a permis de diminuer les coûts de maintenance du système d'information, ce qui a permis une meilleure répartition des ressources financières et humaines, ce qui est souvent associé aux ERP.

En plus, L'utilisation de l'ERP a diminué le temps requis pour gérer les tâches automatisables et le cycle opérationnel, tout en économisant des ressources informatiques. Les économies de temps et de coûts obtenues confirment les prévisions selon lesquelles l'ERP optimise les processus et diminue les dépenses opérationnelles (Davenport & Brooks, 2004).

Selon notre revue de littérature La centralisation des tâches a également été favorisée par l'ERP, avec l'enregistrement automatique des factures dans les modules achats et ventes, ce qui a amélioré la productivité administrative en ce qui concerne le personnel. En outre, la cohérence des méthodes de travail a réduit les confusions et une harmonisation des processus (Al-Mashari & Zairi, 2000).

La deuxième partie de nos résultats est consacrée à l'étude quantitative, cette dernière a pour principal objectif de vérifier la validité l'hypothèse générale susmentionnées dans l'introduction.

Les résultats de notre étude révèlent une nette amélioration des performances de l'organisation, avec tous les indicateurs de performance affichant une note d'amélioration supérieure à 3. L'ERP a facilité les opérations de contrôle, renforcé la souplesse de l'organisation et renforcé la collaboration entre les diverses entités. Selon Somers et Nelson (2020), ces résultats mettent en évidence l'effet bénéfique des ERP sur l'efficacité opérationnelle et la communication interne.

En outre, l'ERP a entraîné une amélioration des performances humaines, même s'il propose peu de fonctionnalités de prise de décision. Le suivi des objectifs de l'entreprise a été essentiel grâce à l'ERP, ce qui a contribué à améliorer la qualité des décisions des dirigeants et les compétences du personnel. Cela met en évidence le fait qu'un ERP avec des capacités analytiques restreintes peut être un outil précieux pour gérer les objectifs et favoriser le développement (Gargeya & Brady, 2005).

Malgré les résultats positifs, il est important de prendre en considération certaines contraintes. La fonctionnalité de l'ERP en question est limitée et les conclusions sont basées sur une seule organisation, ce qui restreint leur pertinence dans d'autres contextes ou industries. Afin de surmonter ces contraintes et approfondir la compréhension de l'impact des ERP, les études à venir pourraient impliquer plusieurs organisations de divers secteurs afin d'améliorer la généralisabilité des conclusions et d'étudier l'effet des modules décisionnels avancés des ERP sur les performances organisationnelles et humaines (Holland & Light, 1999).

Pour conclure, La mise en place de l'ERP a considérablement renforcé les résultats économiques, organisationnels et humains de l'entreprise analysée. Malgré la limitation des fonctionnalités décisionnelles, il est évident que les avantages globaux en matière de gestion des processus et de coordination interne sont évidents. L'importance d'un ERP bien intégré est mise en évidence par ces résultats afin d'améliorer la performance globale d'une organisation, en optimisant les processus, en réduisant les coûts et en renforçant la coopération interne (Gattiker & Goodhue, 2005).

## **CONCLUSION :**

Après avoir examiné comment l'ERP contribue au déroulement des processus " création d'offre de client " et " validation et suivie de l'offre ", il est possible de conclure que l'ERP a entraîné une amélioration de la productivité administrative et opérationnelle. Cela confirme les deux sous-hypothèses H1 : " L'ERP développe la productivité administrative " et H2 : " L'ERP développe la productivité opérationnelle ".

De plus, afin d'analyser l'impact de l'ERP sur la performance économique (diagramme 1), organisationnelle (diagramme 2) et humaine (diagramme 3) de l'entreprise, Les diagrammes ont démontré que l'ERP a entraîné une amélioration des performances de Condor. L'hypothèse générale du modèle conceptuel HG est donc vérifiée : « L'ERP développe la performance de l'entreprise ».

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

### Conclusion générale

La croissance des technologies de l'information, l'explosion des applications en ligne et l'explosion des connexions en réseaux sont autant de facteurs qui favorisent le monde de l'information et de la communication. Il s'agit donc d'un monde immatériel, instable et plus fluide qui ne correspond plus à l'approche mécanique qui a largement influencé l'organisation.

De ce fait, il est essentiel que les entreprises aient la capacité de se doter de ressources technologiques et de construire et d'utiliser des systèmes d'information afin de favoriser leur bon fonctionnement interne et de renforcer leurs positions concurrentielles, ce qui améliore leurs performances.

En effet, une fois que l'on a exposé l'importance de l'ERP dans une gestion intégrée, il était nécessaire de faire le lien entre l'implémentation d'un ERP et l'amélioration des performances de la société. Par la suite, ce lien a été mis en évidence à travers un modèle conceptuel.

Dans la section empirique, une étude de cas a été réalisée et a été utilisée comme fondement pour collecter les données requises pour une analyse ultérieure. L'objectif de cette analyse est de vérifier les présupposés formulés dans le modèle conceptuel.

Effectivement, les conclusions obtenues ont démontré que l'ERP améliore les résultats de l'entreprise. Toutefois, cette étude comporte quelques contraintes théoriques et méthodologiques.

Le choix de trois aspects de la performance présente des limites théoriques. En effet, étant donné que la performance est une notion vague et ambiguë, elle ne peut être restreinte à ces trois dimensions. Néanmoins, la multitude de livres qui abordent la relation entre les ERP et ces éléments de performance a entraîné la sélection de ces éléments.

Une autre contrainte méthodologique concerne le questionnaire utilisé dans cette recherche. Effectivement, même si les questions ouvertes sont supposées apporter des réponses plus enrichissantes et utiles pour cette tâche, elles étaient négligées dans ce sondage.

## Conclusion générale

---

Après avoir exposé les limites de cette tâche, il est important de souligner que l'ERP peut être un élément essentiel de réussite pour les entreprises, permettant ainsi d'améliorer leurs performances et de devancer leurs concurrents, à condition que la décision de son implantation soit bien réfléchie.

# **BIBLIOGRAPHIE**

### **Bibliographie :**

ALBANES, (1998), La performance de l'entreprise, Economica, Paris.

APPLEGATE, L.M., (2000), « Les bonnes raisons d'investir dans les TI », dans L'Art du Management, IME, France.

BACHET, D., (1993), « Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi ? »,

Revue BAGLIN, G. et al, (2001), Management industriel et logistique, Economica, Paris.

BERGHMAN, I. (2001), « L'accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP », Thèse professionnelle, HEC – Mines.

BROUSSEAU, E. et RALLET, A. (1994), Technologies de l'information et de la communication et performances économiques, Editions du Commissariat Général du Plan, Paris.

CHAABOUNI, J. (1995), « le concept de performance dans les théories du management », Actes de Colloque, FSEG Sfax.

DAVENPORT, T.H., (1979), «Putting the enterprise into the enterprise system», Harvard Business Review

DEBIENS, J. (1976), Comment augmenter la productivité dans le secteur public, Revue de gestion.

FRIOUI, M. (2022), « De l'administration au management public », Haut Comité de Contrôle, Tunis

LEQUEUX, J.L. (1999), Manager avec les ERP, Editions d'organisation.

MARMUSE, C. (1922), « Performance », dans Encyclopédie, Les Editions d'Organisation, Paris.

REIX, R. (2002), « Système d'information et performance de l'entreprise de l'entreprise étendue », dans Faire de la recherche en système d'information, VIBERT et FNEGE, Paris.

SHANG, S., SEDDON, P., (2014), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », Journal of Information Systems, vol 18.

ZGHAL, R. (1999), Méthodologie de recherche en sciences sociales, Tunisie.

SAINSAULIEU R., FRANCFORT, I., OSTY, F., et UHALDE, M. (1991), « Les mondes sociaux de l'entreprise », Brouwer, Tokyo.

WACHEUX, F. (1996), Méthode qualitative et recherche en gestion, Economica, Paris.

ZGHAL, R. (1991), Méthodologie de recherche en sciences sociales, Edition CLE, Tunisie.

MURPHY, K.E., SIMON, S.J., (2002), « Intangible benefits valuation in ERP projects », Journal of Information Systems, vol 12.

BENAVENT, C., JONATHAN H., Carlos L. (2005), « Méthodologie de la recherche en Sciences de la Gestion », Université Catholique de Louvain Institut d'Administration et Gestion.

BERGHMAN, I. (2003), « L'accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP », Thèse professionnelle, HEC – Mines.

BIDAN, M. (2004), « Fédération et Intégration des applications du Système d'information de Gestion », articles de recherche, N° 2, Vol 9, Université de Nantes.

BOSQUET, R., (1996), Fondements de la performance humaine dans l'entreprise, Les Éditions d'Organisation, Paris.

## Bibliographie

---

BROUSSEAU, E. et RALLET, A. (1999), Technologies de l'information et de la communication et performances économiques, Editions du Commissariat Général du Plan, Paris.

CAPET, CAUSSE, MEUNIER, (1986), Diagnostic, organisation et planification de l'entreprise, Economica, Paris.

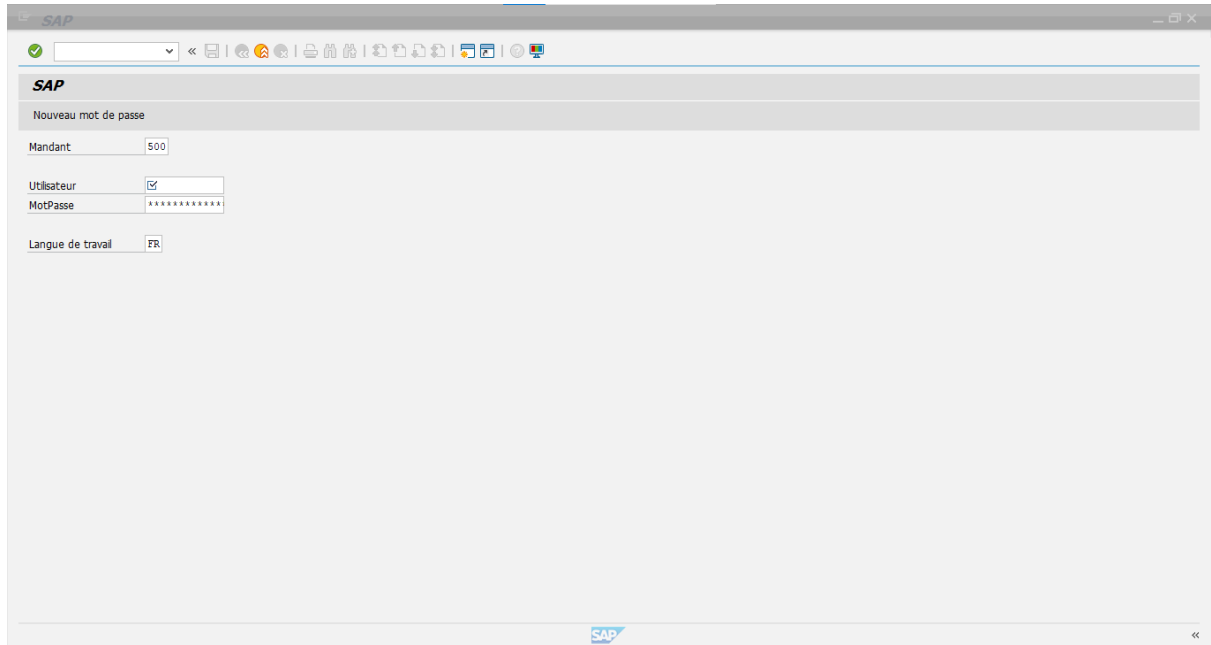
CHAABOUNI, J. (1992), « le concept de performance dans les théories du management », Actes de Colloque, FSEG Sfax.

# **ANNEXE**

ANNEXE

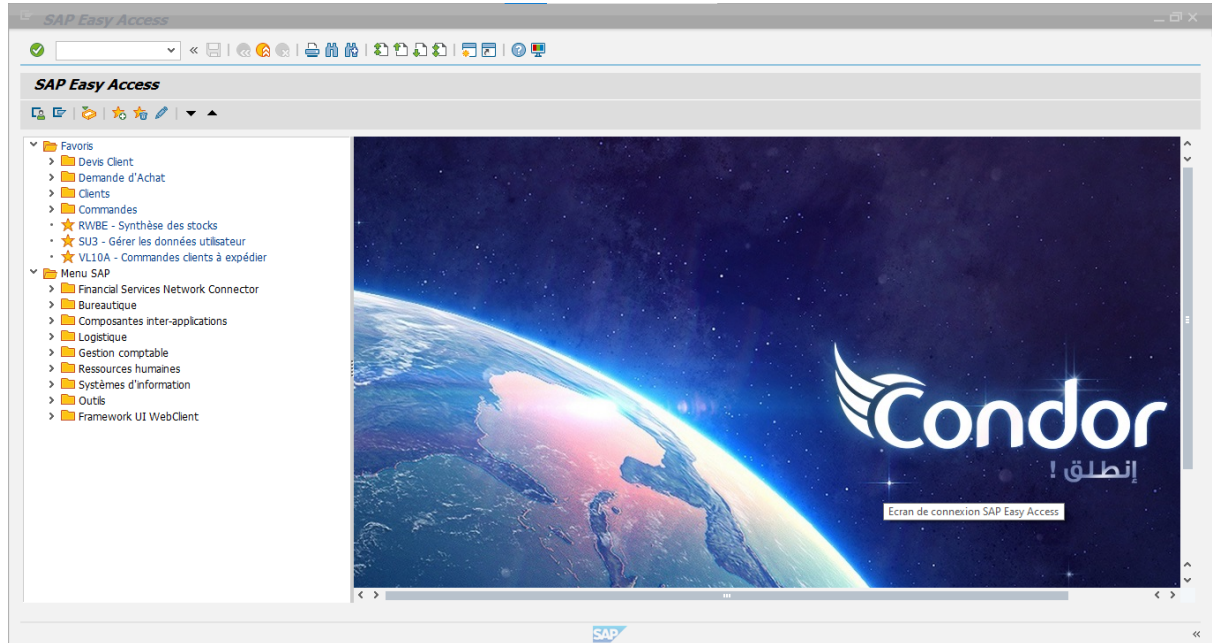
ANNEXE 1 :

Sources : capture d'interface d'utilisateur



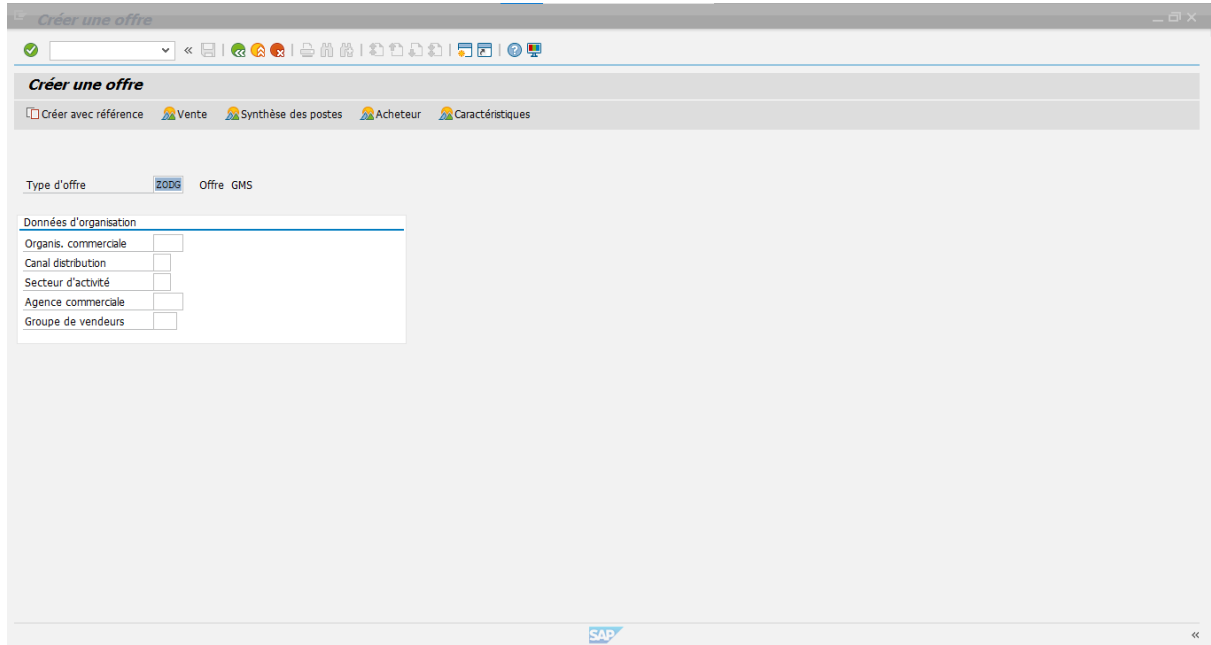
ANNEXE 2 :

Source 2 : capture d'interface SAP condor



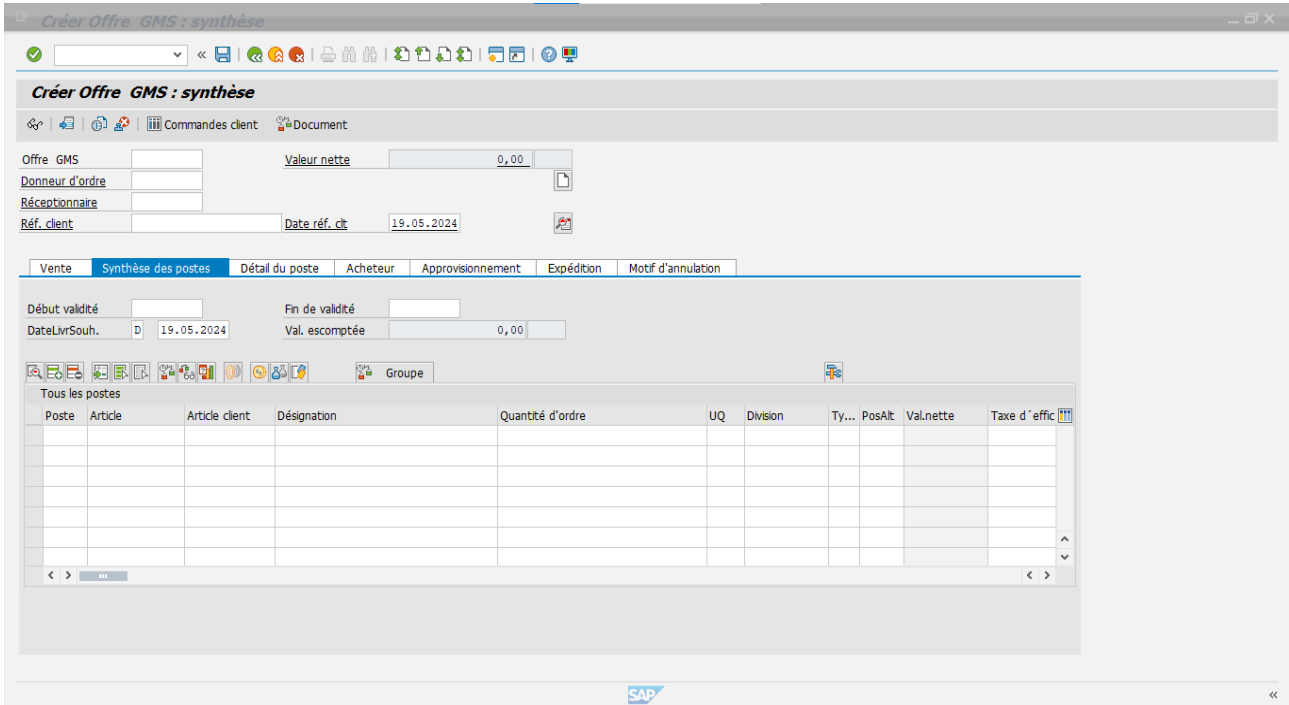
ANNEXE 3 :

Source : capture de SAP pour créer une offre



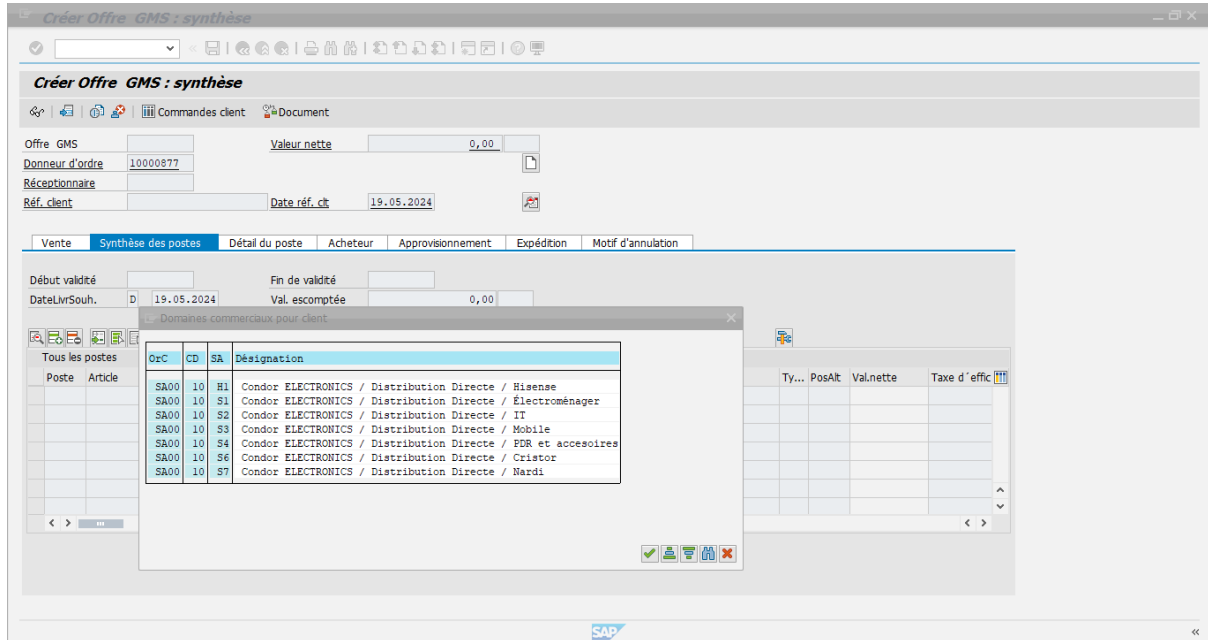
ANNEXE 4 :

SOIURCE : capture de SAP pour créer offre de type GMS



ANNEXE 5 :

SOURCE : capture de sap du moment d'inscrire les information de base de l'offre



ANNEXE 6 :

SOURCE : Capture de sap d'une phase de validation de l'offre

Créer Offre GMS : synthèse

Offre GMS: Valeur nette 1.230.670,15 DZD

Donneur d'ordre: 10000877 SPA H.D.A HYPER DISTRIBUTION ALGERIE / LOCAL 303N+30

Réceptionnaire: 10000877 SPA H.D.A HYPER DISTRIBUTION ALGERIE / LOCAL 303N+30

Réf. client: Date réf. ct: 19.05.2024

Vente Synthèse des postes Détail du poste Acheteur Approvisionnement Expédition Motif d'annulation

Début validé: Fin de validé:

DateLivSouh.: D 19.05.2024 Val. escomptée: 661.469,11 DZD

Tous les postes

Poste	Article	Article client	Désignation	Quantité d'ordre	UQ	Division	Ty...	PosAlt	Val.nette	Taxe d'effic
10	PKP-MSN24-TV1		PKP-MSN24-TVH		1PCE	DA99	ZAGP			
11	40A5200F		HISENSE FHD LED 40" / SERIE A5		2PCE	DA19	ZAGC		49.295,65	Non class...
12	43A5200F		HISENSE FHD LED 43" / SERIE A5		5PCE	DA19	ZAGC		143.425,48	Non class...
13	43A4G		HISENSE SMART FHD LED 43" / SERIE A4		4PCE	DA19	ZAGC		130.889,46	Non class...
20	PKP-MSN24-TVH		PKP-MSN24-TVH		1PCE	DA99	ZAGP			
21	55U8H		HISENSE SMART ULED 4K 55" / SERIE U8		2PCE	DA19	ZAGC		290.783,34	Non class...
22	65U8H		HISENSE SMART ULED 4K 65" / SERIE U8		2PCE	DA19	ZAGC		351.872,12	Non class...

SAP

**Annexe 7**

**Questionnaire :**

Votre genre : \*

Homme

Femme

Quel est votre âge : \*

18-24

25-31

32-38

Plus de 38

Quel est votre état t civil : \*

Célibataire

Mariée

Divorce

Votre revenu : \*

Moins de 35000

[35000-50000]

[50000-65000]

[65000-80000]

Plus de 80000

Vous êtes dans service :

Service RH

Service commerciale

Service comptabilité

Service stock

Service maintenance

Grâce à l'utilisation de l'ERP, le temps du cycle opérationnel a été réduit : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

Le niveau d'impact de l'ERP sur la qualité des services de votre société est : \*

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Élevée
- Très élevée

L'ERP a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

Le niveau d'impact de l'ERP sur l'augmentation de la part de marché est : \*

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Élevée
- Très élevée

Grâce à l'ERP, les délais imposés aux clients ont été maîtrisés : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

L'ERP a renforcé l'accès à l'information de différentes façons : \*

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Élevée
- Très élevée

La fiabilité des informations transmises entre les différents services a été améliorée grâce à l'ERP : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

Grâce à son intégration, l'ERP a simplifié les opérations de contrôle : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

Selon vous, l'ERP a contribué à améliorer la coordination au sein de votre entreprise ? \*

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Assez d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

L'introduction de l'ERP a entraîné une diminution des niveaux hiérarchiques : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

Êtes-vous d'accord que l'installation de l'ERP a joué un rôle essentiel dans le suivi des objectifs établis par l'entreprise ? \*

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Assez d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

L'ERP a contribué à améliorer la qualité des décisions des responsables : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

L'utilisation de l'ERP a entraîné une amélioration des compétences du personnel : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

L'utilisation de l'ERP a entraîné une augmentation de la satisfaction du personnel lors de l'accomplissement de leurs tâches : \*

- Pas du tout
- Un peu
- Moyenne
- Beaucoup
- Considérablement

Les tâches de travail ont été simplifiées grâce à l'ERP : \*

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Assez d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord