

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Ecole Supérieure de Commerce

Pôle universitaire de KOLEA

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Option : Finance d'entreprise

Thème :

**L'impact des ERP sur la performance financière
de l'entreprise**

Cas : Société Générale Maritime GEMA

Elaboré par :

LATRECHE Maram

Encadré par :

Dr. AKHROUF Mohamed

Etablissement d'accueil : Société Générale Maritime GEMA

Période du stage : du 03/03/2023 au 25/05/2023

Année universitaire

2022/2023

**M MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Ecole Supérieure de Commerce

Pôle universitaire de KOLEA

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Option : Finance d'entreprise

Thème :

**L'impact des ERP sur la performance financière
de l'entreprise**

Cas : Société Générale Maritime GEMA

Elaboré par :

LATRECHE Maram

Encadré par :

Dr. AKHROUF Mohamed

Etablissement d'accueil : Société Générale Maritime GEMA

Période de stage : du 03/03/2023 au 25/05/2023

Année universitaire

2022/2023

Dédicaces

Je dédie ce travail

A ma chère mère, Drifa, ma raison de vivre, ma source d'inspiration et de tendresse inconditionnelle, celle qui croit en moi quand je doute de moi-même, ta présence bienveillante a illuminé chaque instant de ma vie. Ma chère mère, je te remercie du fond du cœur pour tout ce que tu as fait pour moi, pour ton soutien, amour et sacrifices.

*Tu es la meilleure des mères, et je suis tellement reconnaissante de t'avoir dans ma vie.
Que dieu t'accorde santé, bonheur et longue vie.*

*A la mémoire de mon chère père parti trop tôt,
Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation. Tu es toujours dans mon cœur.
Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.*

A ma chère sœur, ma petite étoile Maroua, tu es bien plus qu'une sœur pour moi, tu es mon alliée, ma confidente, ma meilleure amie. Nos liens sont tissés d'amour et de complicité, et je suis reconnaissante d'avoir une sœur aussi spéciale que toi. Que notre fraternité reste solide, Que nous soyons toujours là l'une pour l'autre.

A mes chères cousines Chaïma, Abdou et Badr Eddine, ainsi qu'à mes chères amies, Narimene, Nesrine, Sarra, Hana, Nour, Zina, Wissam et Lina, mes complices de joie, pour les précieux moments que nous avons partagés ensemble. Votre amitié a été une lumière éclatante dans ma vie, remplissant chaque instant de rires, de sourires et de souvenirs inoubliables.

A vous tous, ma famille et mes amis.

Je vous aime

Remerciements

Avant tout, Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté et le courage pour réaliser ce travail.

Ce travail ne serait pas aussi riche sans l'aide de mon encadrant Mr AKHROUF Mouhamed, je tiens à lui exprimer toute ma reconnaissance pour avoir bien voulu diriger mon travail, je tiens aussi à lui exprimer toute ma gratitude pour sa grande disponibilité, ses recommandations et ses conseils judicieux.

Je tiens à remercier spécialement Mr KEDIDAH Wacim mon tuteur à la société générale maritime, pour ses conseils techniques et son aide qui ont été très précieux.

Je remercie également les membres du jury d'avoir bien voulu accepter d'évaluer mon travail.

J'exprime aussi mes précieux sentiments de gratitude et de reconnaissance à tous ceux qui m'ont enseigné, notamment, les cadres enseignants à l'ESC, en particulier Mr KADDOURI Amar, Mr MERHOUN Malek, Mme BOUZEMMAL Faiza, Mme BEN ACHOUR Amira et Mme FENINECHE Khadidja sans oublier mes enseignants à l'ESSG Annaba.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance à ma famille et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations I

Liste des tableaux..... III

Liste des figures IV

Résumé..... V

INTRODUCTION GENERALE.....A

Chapitre 01 : Les progiciels de gestion intégrés : Entreprise Ressources Planning (ERP)1

Section 01 : Définition et évolution des ERP2

Section 02 : Processus d'implémentation d'un système ERP 10

Section 03 : Les apports et les inconvénients d'un système ERP 18

Chapitre 02 : L'ERP et la notion de performance financière24

Section 01 : Notion de performance25

Section 02 : La performance financière des entreprises33

Section 03 : la contribution de l'ERP dans l'amélioration de la performance financière40

Chapitre 03 : Etude de l'impact de l'ERP sur la performance financière cas GEMA46

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....47

Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse des données57

Section 03 : Présentation des résultats.....72

CONCLUSION GENERALE.....77

Bibliographie.....79

Annexes.....82

Table des matières.....101

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CA	Chiffre d'affaires
CE	Capitaux engagés
CP	Capitaux propres
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Entreprise Ressources Planning
EVA	Economique Value Added
GEMA	Société Générale Maritime
MRP	Material Requirement Planning
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PRC	Planning Requierement Capacity
RC	Rentabilité commerciale
RE	Rentabilité économique
RF	Rentabilité financière
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
ROP	Reorder Point System
SCM	Supplie Chain Management
SI	Système d'information

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	Effet de levier	38
02	Présentation des interviewés	59
03	Calcul de la rentabilité commerciale	67
04	Calcul de la rentabilité économique	68
05	Calcul de la rentabilité financière	69
06	Récapitulatif des résultats	73

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	Evolution historique des ERP	5
02	Architecture technique d'un ERP	7
03	Fonctionnalités de l'ERP	9
04	Le cycle de vie d'un ERP	13
05	Les composants de la performance	27
06	Organigramme général de GEMA	51
07	Première étape de validation des factures	62
08	Deuxième étape de validation des factures	62
09	Factures validées	63
10	Génération des écritures comptables	64
11	Génération des états financiers	65
12	Evolution du chiffre d'affaires	66
13	Evolution de la rentabilité commerciale	67
14	Evolution de la rentabilité économique.	68
15	Evolution de la rentabilité financière	69

Résumé

Dans un monde où la compétition entre les entreprises est de plus en plus féroce, il est essentiel pour les organisations de trouver des moyens d'améliorer leur performance financière. L'introduction de systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) est devenue une pratique courante dans de nombreuses entreprises, offrant une solution intégrée pour gérer et optimiser leurs ressources.

L'objectif de notre travail de recherche consiste à comprendre l'impact de ses systèmes sur la performance financière.

À cet effet, mon stage a été effectué au sein de la société Générale Maritime. Sur le plan théorique, on s'est appuyé sur le système ERP ainsi qu'à la performance financière, quant au second plan pratique, on a évoqué l'influence d'un système ERP sur la performance financière de l'entreprise, en suivant la méthodologie analytique descriptive. A travers les résultats obtenus, on a pu confirmer que l'ERP permet d'améliorer la performance financière.

Mot clés : Système d'information, ERP, Performance financière, amélioration.

ملخص

في عالم تزداد فيه المنافسة بين الشركات شراسة، من الضروري أن تجد المنظمات طرقاً لتحسين أدائها المالي. وأصبح الأخذ بنظم تخطيط موارد المؤسسات ممارسة شائعة في كثير من الشركات، حيث يوفر حلاً متكاملاً لإدارة مواردها وتحسينها على النحو الأمثل.

الهدف من بحثنا هو فهم تأثير هذه الأنظمة على الأداء المالي.

وتحقيقاً لهذه الغاية، أجريت تربصاً في الشركة العامة البحرية. من الناحية النظرية، اعتمدنا على نظام تخطيط الموارد المؤسسية وكذلك على الأداء المالي، بينما ناقشنا من الناحية العملية تأثير نظام تخطيط الموارد المؤسسية على الأداء المالي للشركة، باتباع المنهجية التحليلية الوصفية. من خلال النتائج التي حصلنا عليها، تم التأكيد على أن نظام تخطيط الموارد في المؤسسة يمكن أن يحسن الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية : نظام المعلومات، نظام تخطيط موارد المؤسسة، الأداء المالي، التحسين.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'évolution des technologies de l'information et de la communication a donné lieu à l'émergence de systèmes d'information intégrés tels que les ERP (Enterprise Resource Planning). L'ERP se présente parmi les solutions logicielles complètes les plus sûres, et qui a pour objectif de mettre en réseau, par une base de données unique, l'ensemble des données relatives aux fonctions de l'entreprise et de gérer de manière efficace les ressources et les processus métier.

L'adoption d'un ERP est justifiée par le fait qu'il s'agit d'une technologie organisationnelle qui impacte principalement la structure de l'entreprise et ses processus de gestion.

Dans le contexte économique actuel, où les organisations cherchent constamment de moyens pour améliorer leur performance financière et à maintenir leur compétitivité, la performance financière joue un rôle clé en tant qu'indicateur essentiel pour évaluer la santé et la viabilité d'une entreprise. Cependant, il convient de souligner que la performance financière et l'ERP sont deux concepts distincts mais étroitement liés. La performance financière représente la mesure de l'efficacité et de la rentabilité d'une entreprise, tandis que l'ERP, en tant qu'outil technologique, peut contribuer à l'amélioration de cette performance.

Notre travail vise donc à mettre en avant l'impact des ERP sur la performance financière de l'entreprise, qui nous amène à formuler la problématique suivante :

Problématique

Quel est l'impact de l'adoption d'un système ERP sur la performance financière de l'entreprise ?

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

Sous-questions

- Quelles sont les caractéristiques d'un système ERP ?
- Comment l'ERP contribue dans l'amélioration des processus financiers ?
- Quel est l'impact d'un système ERP sur la performance financière de GEMA ?

Pour répondre aux questions de départ, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèses

- **H1** : L'approche modulaire, la communication des différents modules et l'unicité de base de données sont les principales caractéristiques des ERP.
- **H2** : L'adoption d'un ERP améliore les processus financiers en fournissant une plateforme intégrée qui rationalise la collecte, la gestion et l'analyse des données financières.
- **H3** : L'utilisation des ERP permet d'avoir une meilleure compréhension et visibilité sur la santé financière de l'entreprise.

Méthodologie de recherche

Dans ce travail, la démarche méthodologique repose sur une approche descriptive analytique à la fois théorique et pratique à travers des entretiens semi-directifs, s'avère nécessaire pour mener à bien notre travail. Dans ce sens, notre travail se base sur une recherche documentaire et des collectes d'informations pour mieux comprendre en utilisant des ouvrages et des articles scientifiques relatifs à ce sujet.

Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à atteindre les objectifs suivants :

- Avoir une idée plus claire sur les systèmes d'information, plus précisément l'ERP et ses caractéristiques.
- Comprendre les apports d'un système ERP pour l'entreprise.
- Comprendre le rôle de l'ERP et comment il influe sur la performance financière.

Plan de recherche

Afin de répondre à notre problématique de recherche, on a subdivisé notre mémoire en trois chapitres, les deux premiers faisant objet d'une recherche théorique et le troisième présente une étude empirique ;

Le premier chapitre intitulé « **Les progiciels de gestion intégré ; Entreprise Ressource Planning (ERP)** » a pour but de faire une recherche théorique sur les concepts de base, le processus d'implémentation, les caractéristiques et les avantages des ERP.

Le deuxième chapitre « **L'ERP et la notion de performance financière** » sera consacré à comprendre la notion de performance financière ainsi que ses principaux indicateurs et comment l'ERP contribue à son amélioration.

Le troisième chapitre a pour titre « **Etude de l'impact de l'ERP sur la performance financière cas GEMA** » permettra de mettre en pratique les connaissances au titre des deux chapitres théoriques ; On fera une présentation succincte de l'entreprise d'accueil suivie d'une analyse des résultats d'étude réalisée sur le terrain.

Chapitre 01 :
**Les progiciels de gestion intégré : Entreprise
Ressource Planning (ERP)**

Introduction

La technologie informatique est omniprésente dans notre vie personnelle et professionnelle, et la nécessité de systèmes d'information performants se fait de plus en plus ressentir pour répondre aux besoins croissants d'informations et de systèmes de gestion au sein des entreprises.

Les systèmes d'information évoluent avec le marché en termes d'innovation pour permettre l'optimisation des processus de gestion, la compréhension et la maîtrise des rouages essentiels par les managers. C'est dans ce contexte que les progiciels de gestion intégrés, ou ERP en anglais, ont pris une place prépondérante. Ces outils permettent de centraliser toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les concepts de base liés aux progiciels de gestion intégrés, leurs caractéristiques, ainsi que les avantages et les inconvénients résultant de leur adoption.

Ce chapitre est divisé en trois sections :

Section 01 : Définition et évolution des ERP ;

Section 02 : Processus d'implémentation d'un système ERP ;

Section 03 : Les apports et les inconvénients d'un système ERP.

Section 01 : Définition et évolution des ERP

Dans cette section nous allons concentrer sur la définition des ERP en commençant par clarifier ce qu'est exactement un ERP, et son évolution au fil de temps en mettant l'accent sur son architecture et ses fonctionnalités clés.

1.1. Définition du système d'information

Un système d'information est défini selon Suzanne Rivard et Jean Talbot comme étant « l'ensemble des activités qui saisissent, stockent, transforment et diffusent des données sous un ensemble de contraintes appelés l'environnement du système. Des inputs (données) sont émis par une ou plusieurs sources et traités par le système, lequel utilise aussi des données entreposées préalablement. Les résultats des traitements (outputs) sont transmis à une ou plusieurs destinations ou mettent à jour des données entreposées »¹.

Et selon Robert REIX « un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciels, personnel, données, procédures, etc., permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, son, etc..) dans et entre les organisations. »²

« Un système d'information représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation. »³

1.2. Définition de l'ERP

ERP est un acronyme d'origine américaine désignant « *Entreprise Ressources Planning* », en français « Progiciel de Gestion Intégré ». Selon Robert Reix « l'ERP est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard ».⁴

¹ Suzanne (R) et Jean (T), « **Développement du système d'information** », 3^{ème} édition, presse de l'université du Québec (Presse HEC), Canada, 2002, p.20.

² Reix (R), « **Systèmes d'information et management des organisations** », Paris, Vuibert, 5^{ème} édition, 2004, p.3.

³ BURLAUD (A), GERMAC (P), « **Management des SI : Manuel et Applications** », Editions Eyrolles. Paris, 2006, p.15.

⁴ Reix (R), **Op-cit**, p.5.

Selon MILLET, « l'ERP est une offre progicielle regroupant des applications paramétrables, modulaires, intégrées et ouvertes, s'appuyant sur un référentiel unique de données, de procédures et de règles de gestion. Configuré et adapté au contexte d'une entreprise, il devient le support d'une stratégie d'intégration qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise et de relation avec ses partenaires ».¹

Jean-Louis LEQUEUX a défini l'ERP comme un sous-ensemble du système d'information qui intègre les caractéristiques globales suivantes :

- Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus ;
- Existence d'un référentiel unique des données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données ;
- Adaptations rapides aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise) ;
- Unicité d'administration du sous-système applicatif (les applications) ;
- Uniformisation des interfaces homme-machine (mêmes écrans, mêmes boutons, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis, etc...) ;
- Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs.²

Selon SELMER : « Un ERP est un progiciel de gestion qui intègre toutes les données et les processus d'une organisation dans un système unifié. C'est un produit standard avec des fonctionnalités types ; il présente une structure transversale de l'entreprise. Il structure l'information pour automatiser la production d'indicateurs clés alimentant le reporting et les tableaux de bord ».³

A partir des définitions précédentes on peut proposer la définition suivante : l'ERP est un système de gestion intégré qui permet de centraliser l'ensemble des informations et des processus opérationnels d'une entreprise en un seul système. Il permet de gérer les différentes fonctions de l'entreprise et également de partager les données entre différents services de l'entreprise.

¹ MILLET (P.A), « une étude de l'intégration organisationnelle et informationnelle. Application aux systèmes d'informations de type ERP » (INSA de Lyon), 2008, p.38.

² LEQUEUX (J.L), « Manager avec les ERP » Paris, Editions d'organisation, 2012, p.33.

³ SELMER.C, « La boîte à outils du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2019, p.168.

1.3. Historique et évolution des ERP

Dans les années 1950, le système ERP a commencé à émerger à travers le système de ROP (Reorder Point System) pour renforcer la gestion des stocks en maintenant les niveaux de stock les plus bas possible. Bien qu'il ait connu un succès initial, sa performance a rapidement diminué en raison de son incapacité à faire face aux changements de la demande.¹

Dans les années 1960, En réponse à l'évolution de la technologie de l'information et à l'incapacité de contrôler les stocks, un système "MRP" (Material Requirement Planning) a été développé. Ce système consiste à ajuster les plans de production de l'entreprise en fonction du temps nécessaire pour produire les matériaux requis, ainsi qu'à traiter les prévisions de changement de demande de stocks. L'objectif principal de ces systèmes était de planifier les besoins en matériaux en temps voulu.

Au cours des années 1970, une méthode appelée système de planification des capacités de production PRC (Planning Requirement Capacity) est apparue. Il s'agit d'une méthode comptable utilisée pour déterminer la capacité de production maximale de l'entreprise.

Pendant cette période, le système PRC a été fusionné avec le système MRP afin que la planification des exigences de production soit alignée sur la planification des capacités de production possibles, contribuant ainsi au succès du système MRP 2.²

Dans les années 1980, le système MRP a évolué pour inclure des opérations plus larges et intégrer toutes les opérations de l'entreprise, devenant ainsi connu sous le nom de planification des ressources de fabrication. Ainsi, la planification des ressources de fabrication est considérée comme une méthode intégrée de planification financière et opérationnelle pour les entreprises manufacturières.³

Dans les années 1990, le concept de MRP a été étendu au-delà de la simple surveillance des stocks et des opérations de production. Une nouvelle génération de systèmes intégrés pour les entreprises a été présentée pour la première fois, appelée "progiciel de gestion intégrée" (ERP). Ce système offre une intégration fluide de tous les flux d'informations au sein de l'entreprise.

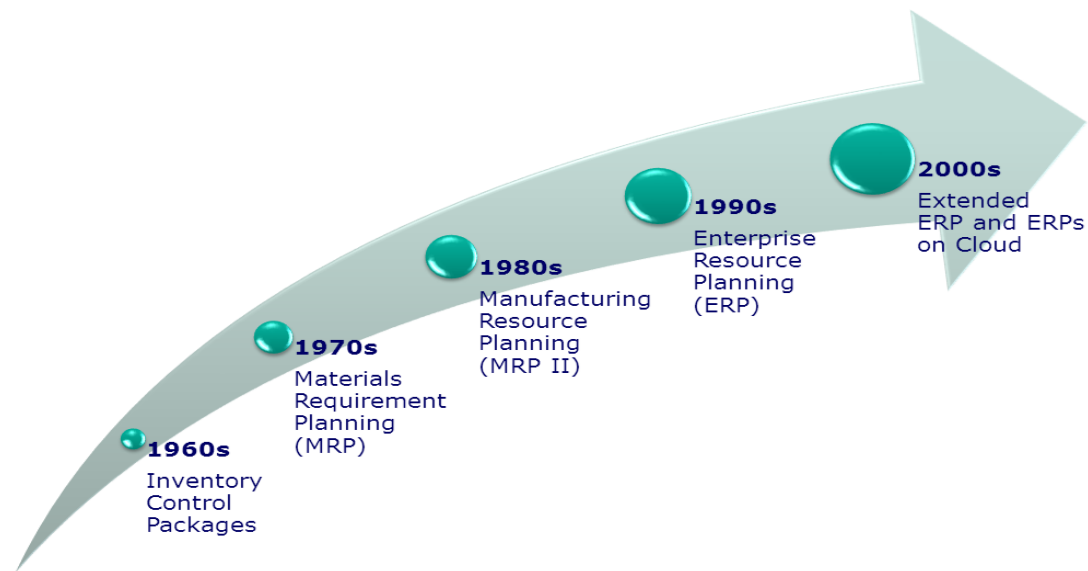
66. ص ، السابع العدد ، الاقتصادية للدراسات الأفاق ، " المحاسبية المعلومة جودة تحسين في الموارد تخطيط نظام دور " ، 2022 ، ح . مشري ¹

² Idem

³ Ibid, p.67.

Au fil des années 2000, les ERP ont évolué vers l'« Extended ERP » ou ERP 2, qui se caractérisent par une architecture à trois niveaux fonctionnant sur une plateforme web et intégrant des modules supplémentaires tels que le cycle de vie des produits (PLM), la gestion de la chaîne logistique (SCM) et la gestion de la relation client (CRM). Cette évolution a permis une meilleure intégration des différents processus de l'entreprise, tout en offrant une plus grande flexibilité et une meilleure visibilité de l'ensemble des opérations.¹

Figure n° 01 : Evolution historique des ERP.²



Source : <https://www.zdnet.fr/blogs/green-si/erp-digital-quand-scm-et-crm-ne-feront-plus-qu-un-39875681.htm>

Au cours des années 2010, la troisième génération de système de planification des ressources de l'entreprise est apparue, considéré comme une extension de la deuxième génération, offrant l'utilisation de technologies Internet avec un accent sur l'utilisation de systèmes en nuage.³

1.4. Les principaux éditeurs d'ERP

On distingue deux types d'ERP, les ERP propriétaires et les ERP open source ;⁴

¹ Viswanathan (K), "ERP: Evolution and Future Trends", Journal of Engineering, Project, and Production Management, 2019.

² <https://www.zdnet.fr/blogs/green-si/erp-digital-quand-scm-et-crm-ne-feront-plus-qu-un-39875681.htm> (Consulté le 10/03/2023 à 13h 20).

³ ح. مشري، Op-cit., p.68.

⁴ <https://www.aquilapp.fr/erp/editeur-logiciel-metier/> (Consulté le 10/03/2023 à 14h 30).

1.4.1. ERP propriétaires

Ce type est développé, distribué et vendu par une entreprise spécifique et dont le code source est protégé par des droits de propriété intellectuelle. Les systèmes ERP propriétaires sont souvent considérés comme plus coûteux et offrant un haut niveau de personnalisation et de support technique :

- SAP : SAP est le leader mondial des éditeurs d'ERP, offrant une gamme de solutions pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs ;
- Oracle : Oracle est un autre grand éditeur d'ERP, proposant une gamme de solutions pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs ;
- Microsoft : Microsoft propose Dynamics 365, une suite de solutions ERP et CRM intégrées.
- Infor : Infor offre une gamme de solutions ERP pour les entreprises de différents secteurs, y compris la fabrication, la distribution et les services ;
- Epicor : Epicor offre une gamme de solutions ERP pour les entreprises de fabrication, de distribution et de vente au détail ;
- Sage : Sage offre une gamme de solutions ERP pour les petites et moyennes entreprises, y compris Sage 100 et Sage X3 ;
- NetSuite : NetSuite est une solution ERP cloud offrant une gamme de fonctionnalités pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

1.4.2. Les ERP open source

Un système ERP open source est un logiciel dont le code source est librement disponible pour le public, ce qui permet à tout développeur de le modifier et de l'adapter selon ses besoins. Les systèmes ERP open source sont souvent considérés comme une alternative moins coûteuse aux systèmes ERP propriétaires, car ils ne nécessitent pas de frais de licence ni de maintenance élevée.

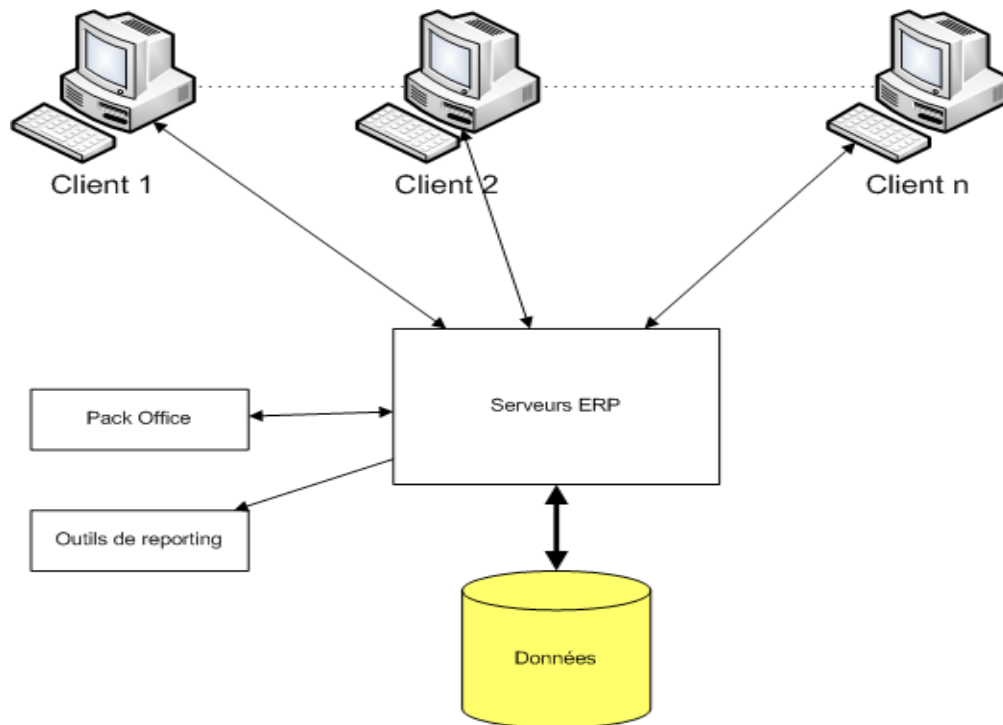
Les principaux systèmes ERP open source sont : Odoo, ERPNext, Dolibarr et Apache OFBiz qui offrent des fonctionnalités similaires à celles des systèmes ERP propriétaires.

1.5. Architecture technique de l'ERP

L'ERP utilise une architecture client/serveur et modulaire qui repose sur une base de données unique partagée par les différents modules via un moteur work flow. Les parties concernées

peuvent visualiser ou modifier les informations. En général, le déploiement de l'ERP se fait selon un modèle client/serveur, comme illustré dans la figure ci-dessous.

Figure n° 02 : Architecture technique d'un ERP¹



Source : <https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/>

1.6. Les fonctionnalités d'un ERP

Le système ERP offre de nombreuses fonctionnalités qui permettent de coordonner et de rationaliser les processus opérationnels de l'entreprise, en fournissant une vue d'ensemble des opérations commerciales de l'entreprise. Ces fonctionnalités comprennent :

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement : permet de suivre et de gérer les flux de produits et de matériaux dans l'entreprise, de la commande à la livraison.

¹ <https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/> (Consulté le 14/03/2023 à 20h 50).

- Gestion des ressources humaines : permet de suivre les informations sur les employés, y compris les heures travaillées, les congés, les avantages sociaux et les évaluations de performance.
- Gestion de la production : permet de planifier, programmer et suivre les activités de production, y compris la gestion des capacités, la planification des ressources et la gestion des stocks.
- Gestion financière : permet de gérer les transactions financières, y compris la comptabilité générale, la gestion des budgets, la facturation, la gestion des coûts et la gestion des flux de trésorerie.
- Gestion des ventes et du marketing : permet de suivre les leads, de gérer les contacts clients et de gérer les campagnes de marketing.
- Gestion des achats : permet de gérer les processus d'achat, y compris la gestion des fournisseurs, l'approvisionnement en matériaux et la gestion des contrats.
- Gestion de la qualité : permet de suivre et de gérer les normes de qualité et les processus de contrôle qualité. Ces fonctionnalités varient selon les fournisseurs d'ERP et les besoins spécifiques de l'entreprise.¹

¹ Maëlys De Santis, « Gérez votre entreprise efficacement grâce à un logiciel ERP », Appvizer, publié initialement en mai 2018, Mis à jour le 14 octobre 2020.

Figure n°03 : Fonctionnalités de l'ERP¹



Source : <https://www.enodea.com/definition-logiciel-erp/>

¹ <https://www.enodea.com/definition-logiciel-erp/> (Consulté le 18/03/2023 à 10 h 30).

Section 02 : Processus d'implémentation d'un système ERP

Cette section sera consacrée à comprendre le processus d'implémentation d'un ERP ainsi qu'aux ses principales caractéristiques et les facteurs clés de succès qui influencent la réussite de son implémentation.

2.1. Le choix de l'ERP

Il est indéniable qu'il existe actuellement une large gamme de produits ERP sur le marché, avec des solutions proposées par différents éditeurs. Cependant, il est difficile de déterminer qu'une solution est meilleure qu'une autre, car cela dépend en premier lieu des facteurs de contingence de l'entreprise qui doit utiliser la solution. En effet, plusieurs facteurs doivent être pris en compte tels que la nature de l'entreprise, son secteur d'activité, sa taille, ses objectifs à court, moyen et long terme, ainsi que ses existants fonctionnels, opérationnels et informatiques.

Par conséquent, le choix de la solution ERP est un facteur critique de la réussite d'un projet d'implémentation. Ce choix ne doit pas être fait au hasard, car les conséquences d'un mauvais choix peuvent être désastreuses pour le projet. Ainsi, la première étape d'un projet ERP consiste à conseiller correctement le client dans son choix de solution. Si le choix est mal fait, cela peut entraîner une durée de développement et de tests plus longue que prévue, ou la nécessité d'engager plus de personnes compétentes pour gérer certains aspects de l'implémentation, ce qui augmente le coût final du projet.

Afin d'éviter ces conséquences néfastes, il est essentiel de prendre en compte un certain nombre de variables spécifiques et de critères lors de la sélection d'une solution ERP. Tout consultant travaillant sur un projet similaire doit donc connaître ces variables et ces critères.¹

2.2. Les critères de choix d'un ERP

Selon Jean-Louis TOMAS, il existe six familles de critères qui pourraient aider une entreprise à choisir une solution ERP. Ces critères sont : stratégiques, fonctionnels, technologiques, techniques, commerciaux et méthodologiques.²

¹ Kenneth (C) et Laudon (P), « Les systèmes d'information de gestion », 14ème édition, p.283.

² TOMAS (J L), GAL (Y), « ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement », Editions Dunod, 6 eme édition, Paris, 2011, p.50, 51.

2.2.1. Les critères stratégiques

Les critères stratégiques autrement dit « politiques » sont les plus importants car ils influencent les orientations que peut prendre l'entreprise. Ils mettent en lumière les pressions, les conflits et les influences qui peuvent exister au sein de l'entreprise et doivent être définis et validés par la direction générale de l'entreprise. Il est donc nécessaire de prendre en compte tous les aspects stratégiques de l'entreprise, tels que sa vision et ses objectifs à long terme, ses alliances et partenariats passés ou possibles avec des éditeurs de solutions informatiques, l'existence de filiales ou divisions et la préférence de l'entreprise pour une solution unifiée à tous les niveaux ou le respect des besoins spécifiques de chaque entité.

2.2.2. Les critères fonctionnels

Ces critères sont les plus couramment considérés et les plus faciles à appréhender. Ils portent sur la capacité de l'ERP à répondre aux besoins fonctionnels et spécifiques de l'entreprise. Ces critères ne relèvent pas d'un seul domaine opérationnel mais concernent l'ensemble de l'entreprise. Il est donc important pour l'entreprise de se concentrer sur ses besoins actuels et futurs, de les identifier et de les documenter afin de pouvoir les évaluer lors de l'évaluation des différentes solutions ERP.

2.2.3. Les critères technologiques

Ce sont les critères qui permettront d'évaluer les ERP présélectionnés sur leurs caractéristiques technologiques que l'équipe d'évaluation doit jauger et juger tel que la souplesse, la réactivité et la flexibilité de la technologie proposée par les éditeurs ainsi que la capacité de l'ERP à s'adapter à l'environnement et aux attentes et besoins de l'entreprise.

2.2.4. Les critères techniques

Ces critères comprennent différents éléments provenant de quatre types de fournisseurs distincts et ne proviennent pas tous de l'éditeur de l'ERP lui-même.

Ces éléments incluent :

- La plateforme ;
- Le système d'exploitation ;
- Les outils de middleware ;
- Le système de gestion de base de données.

En fonction de la combinaison de ces composants, l'implémentation de l'ERP peut être plus ou moins facile, et l'outil peut s'adapter plus ou moins efficacement aux caractéristiques de l'entreprise.

.2.5. Les critères commerciaux

Le choix d'une solution ERP représente un investissement important pour les entreprises et par conséquent il est important d'évaluer la stabilité de l'entreprise éditrice des différents ERP sur le long terme. En effet, si l'éditeur vient à être racheté ou disparaître, cela peut mettre en danger la santé de l'entreprise hôte, car cette dernière dépend fortement de la stabilité et de la qualité de son système de gestion et de son outil informatique, qui dans le cas présent serait l'ERP.

2.2.6. Les critères méthodologiques

La méthodologie d'implémentation d'un ERP est essentielle pour assurer le succès de l'investissement. Elle doit s'adapter à la fois à l'ERP et à l'entreprise en harmonisant la démarche formelle de l'approche ERP avec la culture et la structure de l'entreprise. Il est important de souligner plusieurs critères pour mieux comprendre comment l'ERP peut être implanté. En général, les entreprises ont déjà une méthodologie en place, mais celle-ci est souvent utilisée de façon variable et rigoureuse pour les développements et les implémentations d'applications internes.

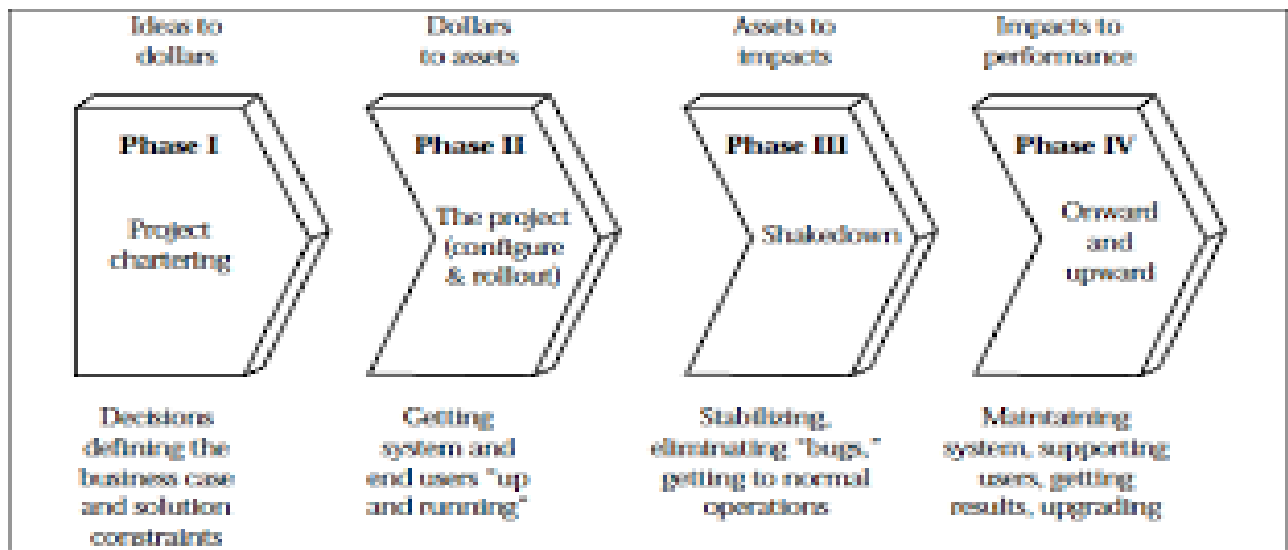
2.3. Le processus d'implémentation d'un ERP

La mise en place d'un système ERP est une étape cruciale pour toute entreprise souhaitant déployer un nouveau système d'entreprise. Que ce soit pour remplacer une solution existante sur site, ajouter des fonctionnalités à un environnement cloud existant ou encore effectuer un déploiement Greenfield pour remplacer des feuilles de calcul disparates et des logiciels locaux, l'implémentation d'un nouveau système ERP est incontournable. Toutefois, le succès de la solution d'entreprise sélectionnée en termes d'adoption par les utilisateurs, d'alignement des processus, de qualité des données et d'adéquation à l'entreprise dépendra entièrement de la réussite de l'implémentation.¹

¹ Qu'est-ce que l'ERP ? <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html>, (consulté le 23/03/2023 à 13h25)

Selon Markus et Tanis (2000), le processus de mise en place d'un système ERP passe par les étapes suivantes : le fondement du projet, la phase de projet, la phase d'essais et en fin la phase « Onward and Upward » comme le montre la figure ci-dessous :

Figure n° 04 : Le cycle de vie d'un ERP¹



Source: The Enterprise System Experience – From adoption To success (Markus et Tanis, 2000).

2.3.1. Phase préliminaire

Cette phase « Project Chartering » consiste à définir les besoins de l'entreprise, à sélectionner un fournisseur d'ERP, à nommer un chef de projet pour la mise en œuvre et à établir le budget et le calendrier.

Durant cette phase, il est important d'identifier correctement les besoins de l'entreprise, de définir clairement les objectifs et de prendre en compte les changements organisationnels nécessaires.

La mauvaise identification des besoins ou des objectifs peuvent avoir un impact négatif sur le projet ERP et si ces problèmes ne sont pas détectés à temps, ils peuvent persister jusqu'à la

¹ MARKUS (M.L), TANIS (C), "The enterprise system: from adoption to success", Framing the domains of IT management, Editions R. Zmud. Cincinnati, Etats Unis d'Amérique, 2000, p.189.

dernière phase de la mise en œuvre, ce qui peut entraîner des coûts extrêmement élevés pour l'entreprise pour les corriger, voire être irréversibles.¹

2.3.2. Phase projet

La seconde phase « Project phase » correspond à la mise en application du projet ERP et l'utilisation de l'outil par une ou plusieurs fonctions de l'entreprise.

Il s'agit de :

- Configurer et d'intégrer le système d'information ;
- Tester le bon fonctionnement de l'outil ;
- Mettre ERP en service ;
- Former les utilisateurs.

Cette phase peut être perturbée si les données extraites de l'ancien système ne sont pas correctement « nettoyées », puisque des anomalies peuvent alors apparaître dans l'ERP, ce qui peut rendre le nouveau système inopérant.²

2.3.3. Phase de basculement

Après l'installation de l'ERP, l'entreprise et les utilisateurs passent par une troisième phase connue sous le nom de "Shakedown phase". Cette étape implique une prise en main de l'outil et la résolution de tous les problèmes liés à son utilisation. Durant cette phase, le système est peaufiné pour répondre aux attentes de l'entreprise et certains utilisateurs clés sont formés pour faire face aux problèmes pouvant survenir lors de l'utilisation de l'ERP. La phase se termine lorsque l'ERP fonctionne normalement. Cependant, les erreurs ou les problèmes qui ont été évoqués précédemment peuvent apparaître à tout moment et devenir critiques pour l'entreprise.³

2.3.4. Phase d'appropriation

La dernière phase du processus de mise en place d'un projet ERP est la phase d'appropriation "Onward and Upward". Elle consiste à poursuivre et, dans certains cas, à améliorer le projet ERP. Cette phase se caractérise par l'amélioration de l'outil, une formation plus approfondie des

¹ **Ibid.**, p.190.

² VENTECLEF.C, « **Implantation d'un ERP : entre exigences opérationnelles et défis stratégiques** », mémoire présenté pour obtenir un Bachelor of Business Administration, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2014, p.17.

³ **Idem**

utilisateurs, ainsi que dans certains projets, la migration vers une version supérieure de l'ERP ou la mise en place d'un nouvel ERP. C'est également lors de cette phase que l'entreprise mesure les bénéfices et les résultats de la mise en place de l'ERP.¹

2.4. Caractéristiques du système ERP

Un système ERP se caractérise par ;

2.4.1. Une base de données unique

Une des caractéristiques clés d'un système ERP est d'avoir une base de données unique pour l'ensemble de l'organisation. Cela signifie que toutes les données sont stockées dans une base de données centrale, ce qui élimine la nécessité de maintenir plusieurs systèmes de bases de données et d'assurer la cohérence des données entre eux.

Aussi elle permet une meilleure collaboration et une communication plus efficace entre les différents départements de l'entreprise, car tous les utilisateurs ont accès aux mêmes données en temps réel ;²

2.4.2. Un Interface utilisateur conviviale

Le système ERP est conçu pour être intuitive et facile à utiliser par les utilisateurs finaux ; il leur permet de naviguer facilement dans le système, d'effectuer des tâches quotidiennes de manière intuitive et d'accéder rapidement et en temps réel aux informations dont ils ont besoin. Un espace utilisateur convivial peut également améliorer l'efficacité et la productivité des employés, en réduisant le temps nécessaire pour maîtriser le système ;³

2.4.3. Une optimisation des processus

Les ERP sont conçus pour optimiser les processus de gestion en utilisant des modèles de processus basés sur les meilleures pratiques du secteur, ce qui permet aux entreprises d'acquérir des règles de gestion standardisées et de mieux comprendre les processus clés de leur secteur ;⁴

¹ VENTECLEF (C), *Op.cit.*, p.18.

² KLAUS (M), ROSEMANN (M) et al, « What is ERP? », *Information Systems Frontiers*, 2(2), 2000, p:141-162.

³ Tech Target, « ERP (Enterprise Resource planning) », <https://searcherp.techtarget.com/definition/ERP-enterprise-resource-planning>, (consulté le 25/03/2023 à 14h41).

⁴ REIX. R, *Op.cit.*, p.97.

2.4.4. Une structure modulaire

Un ERP est composé d'un ensemble de modules séparables qui communiquent entre eux ; chaque module correspond à un processus de gestion, et chacun de ces modules peut être configuré de manière personnalisée en fonction des besoins de l'entreprise. Leur intégration au sein d'un ERP permet de garantir une cohérence et une fluidité des échanges d'informations entre les différents départements de l'entreprise ;¹

2.4.5. Un progiciel paramétrable

Les ERP sont standardisés en fonction des besoins de l'entreprise d'un secteur d'activité.

Le paramétrage permet aux entreprises de personnaliser et d'adapter le système ERP en modifiant les paramètres dans le système pour répondre à leurs besoins spécifiques en termes de règles de gestion, d'options de traitement et de format de données ;

2.4.6. Intégration des fonctions

Le système ERP est conçu pour intégrer et regrouper toutes les fonctions de l'entreprise sous un seul système d'information, ce qui permet une meilleure coordination et une plus grande efficacité dans la gestion de l'entreprise et une meilleure gestion de l'information ;

2.4.7. Multi-législation

Les ERP sont des systèmes développés pour s'adapter aux réglementations spécifiques des entreprises dans différents pays à travers le monde. Ces systèmes sont configurés pour répondre à diverses législations et relever les défis et exigences légales propres à chaque pays. Parmi ces exigences figurent la conformité au plan comptable, l'utilisation de modèles de déclaration fiscale, la gestion des devises, et bien d'autres.²

¹ KLAUS (M), ROSEMANN (M) et al, **Op.cit.**

² **Idem.**

2.5. Facteurs clés de succès de l'implémentation d'un ERP

Les principaux facteurs clés de succès d'un projet ERP sont les suivants :¹

- **La conception de l'outil** : Si les systèmes d'information ne répondent pas aux besoins pratiques des utilisateurs ou si leur format n'est pas adapté, les utilisateurs vont contourner l'outil officiel et préférer utiliser d'autres outils ;
- **L'Engagement du Top Management** : pour mieux prévoir les couts liés à l'achat de la licence et les couts d'implémentation ;
- **La précision des données à intégrer** : les données doivent être bien précis, cohérentes, disponible parfaitement en lieu, en temps et en format aux acteurs pour que l'intégration réussie ;
- **La gestion du changement organisationnel** : de fait, afin d'arriver au succès d'un tel projet, il est essentiel de gérer les changements majeurs qu'il induit. Ainsi, l'organisation devra veiller à intégrer les utilisateurs afin de les impliquer au maximum et encourager l'utilisation de l'outil ; le Top Management devra également montrer son soutien et son engagement afin d'encourager une attitude positive des utilisateurs ;
- **La formation des utilisateurs** : comme l'ERP est un système complexe qui intègre différentes fonctionnalités et modules, la formation est indispensable et permet aux utilisateurs de comprendre comment utiliser correctement l'ERP, d'exploiter toutes ses fonctionnalités et de tirer le meilleur parti du système. Cela les aide à effectuer leurs tâches plus efficacement.

¹ EL MADROUCHI (K) & LKHOYAALI (B), « **Revue de littérature et Benchmark des facteurs clés de succès de l'implémentation d'un ERP : cas de la Jordanie, la Chine et la Belgique** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Numéro 9 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3, 2019, p :545-567.

Section 03 : Les apports et les inconvénients d'un système ERP

L'implémentation d'un système ERP peut représenter un véritable défi pour les entreprises, mais également offrir de nombreux avantages, dans cette section, nous allons explorer les apports et les inconvénients de sa mise en place.

3.1. Les apports du système ERP

Les apports que présente l'ERP sont :

3.1.1. Apports économiques

Les ERP présentent plusieurs avantages économiques aux entreprises, parmi lesquels on trouve ;

- L'élimination des tâches routinières et l'automatisation d'un certain nombre de tâches ce qui peut conduire à une réduction du travail effectué par les employés. En effet, la technologie pourrait remplacer les hommes dans certaines tâches à terme. De plus, avec la baisse des coûts de ces technologies, les entreprises pourraient réaliser davantage de tâches à iso-ressources et ainsi augmenter leur productivité.
- Diminution des coûts de transactions car les entreprises peuvent accéder rapidement et à moindre coût à un grand nombre d'informations, Par exemple, pour établir une relation avec un fournisseur, l'entreprise n'a plus besoin de dépenser une somme considérable d'argent pour le repérage, le suivi du respect des contrats, les assurances, etc. Cette tendance incite les entreprises à externaliser leurs activités à faible valeur ajoutée, car il peut parfois leur coûter moins cher d'avoir recours à des fournisseurs extérieurs que de réaliser l'activité en interne.
- La réduction des coûts de management, plus l'entreprise est grande, plus le nombre de managers nécessaires est important pour « surveiller » les employés. Grâce aux ERP, il devient plus simple pour les managers de « coordonner, voire surveiller, les activités d'un plus grand nombre d'employés.¹

¹ VENTECLEF (C), **Op.cit.**, p.33.

3.1.2. Apports organisationnels

Les systèmes d'information contribuent à la décentralisation de l'autorité et à une horizontalisation de la hiérarchie en permettant à chaque manager de superviser un plus grand nombre d'employés et à chaque employé d'accéder aux informations dont il a besoin pour prendre des décisions, indépendamment de son niveau hiérarchique. Ainsi, ces systèmes favorisent l'efficacité de chacun en permettant une meilleure gestion des tâches et une prise de décision plus rapide et précise.

Par ailleurs, les systèmes ERP ont un impact sur la façon dont les équipes travaillent et sont gérées. Ils permettent aux employés d'accéder à toutes les données dont ils ont besoin pour soutenir la stratégie de l'entreprise, ce qui peut favoriser le travail en équipe autonome. De plus, le travail en équipe peut être effectué à distance, car les données sont accessibles en tout lieu et à tout moment, favorisant ainsi la créativité et l'innovation. Cette approche de travail autonome permet également de réduire les frais de gestion, puisque les équipes peuvent travailler de manière indépendante.¹

3.1.3. Avantages compétitifs

Selon Laudon et Laudon (2012), les ERP offrent aux entreprises différents moyens pour acquérir un avantage concurrentiel.

Premièrement, les SI permettent de réduire les frais d'exploitation et les coûts ». En effet, l'intégration de l'ensemble des processus permet d'automatiser un certain nombre de tâches, par exemple le réapprovisionnement auprès des fournisseurs qui ne nécessite alors plus d'intervention humaine. Cela permet bien entendu de réduire les frais de personnel mais aussi d'éviter un certain nombre d'erreurs ou de délais puisque tout se fait automatiquement.

Deuxièmement, les SI offrent la possibilité aux entreprises de développer des produits ou services personnalisés, répondant aux attentes spécifiques des clients. En effet, en regroupant et conservant les caractéristiques, commandes et attentes des clients, les SI permettent à l'entreprise de proposer des offres sur mesure qui correspondent réellement à leur mode de consommation.

¹ VENTECLEF (C), *Op.cit.*, p.33.

Troisièmement, l'ERP peut également soutenir une stratégie de concentration sur les marchés de niche en permettant à l'entreprise d'analyser avec précision les habitudes d'achat des consommateurs, leurs goûts et leurs attentes grâce aux systèmes d'information et au Big Data.

Et dernièrement, l'ERP offre la possibilité de renforcer les relations avec les clients et les fournisseurs. Grâce à leurs systèmes d'information, les organisations peuvent offrir un accès personnalisé à leurs informations via un Extranet, permettant aux clients de passer des commandes, de suivre leur progression et de recevoir des recommandations en fonction de leurs habitudes de consommation.¹

3.1.4. Avantage décisionnel

L'ERP fournit aux dirigeants et aux gestionnaires d'entreprise des informations précieuses et en temps réel sur toutes les activités de l'entreprise. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées et plus précises en temps opportun, basées sur des données précises et actualisées. Ce qui les aide à rester compétitives sur le marché.²

3.1.5. Apport opérationnel

L'ERP offre plusieurs avantages opérationnels significatifs pour l'entreprise.

Tout d'abord, il permet d'harmoniser les processus et les méthodes de travail entre les différents services et sites de l'entreprise, ce qui garantit une standardisation et une rigueur accrues pour favoriser la croissance de l'entreprise.

En outre, il assure une cohérence de l'information en créant une version unique, incontestable car chaque utilisateur contribue à l'alimenter. Cette approche permet à l'entreprise de sortir de la vision cloisonnée par métier et garantit une cohérence des données. Bien que la cohérence ne soit pas synonyme de fiabilité, l'ERP permet une traçabilité en cas d'erreur dans les données, ce qui facilite les corrections et améliore la fiabilité des données.

Enfin, l'ERP garantit la sécurité des données en permettant une connexion simultanée d'un grand nombre de postes tout en protégeant l'accès aux données.³

¹ VENTECLEF (C), *Op.cit.*, p.35.

² *Ibid.*, p.35.

³ OIHAB (A) et DUPOUET (O), « **Optimisez votre système d'information ! : Vers la PME numérique en réseau** », Edition Afnor, 2014, p.71.

En résumé, l'ERP est un outil précieux pour toute entreprise cherchant à améliorer ses processus opérationnels, sa cohérence et la fiabilité de ses données, ainsi que la sécurité de ses informations.

3.2. Les inconvénients de la mise en place d'un ERP

Bien que l'ERP offre de nombreux avantages aux entreprises, ils présentent des inconvénients qu'il faut les prendre en considération ; les plus importants sont les suivants :

3.2.1. Restructuration de l'entreprise

Lors de la mise en place d'un ERP, il est fréquent que l'entreprise doive réorganiser ses processus métiers afin de s'adapter aux fonctionnalités et exigences du logiciel. En effet, les progiciels sont souvent dotés de fonctionnalités standardisées, ce qui peut nécessiter des ajustements dans les méthodes de travail de l'entreprise pour les intégrer efficacement.¹

3.2.2. Coûts élevés

Les coûts liés à la mise en place d'un PGI peuvent être très élevés, et pas seulement en termes de coûts directs tels que les licences et les frais de déploiement. Il y a souvent des coûts indirects, tels que le temps de travail des personnels et la baisse d'efficacité des services, qui peuvent persister pendant une période relativement longue. De plus, les coûts parasites liés à la désorganisation et à la dégradation des relations sociales pendant la mise en place peuvent être sous-estimés.²

3.2.3. Perte de savoir-faire et d'avantage compétitif liés aux applications informatiques

En effet, la maîtrise de l'information peut constituer un avantage concurrentiel important dans un secteur d'activité. Lorsque l'entreprise utilise un PGI standard, elle perd cet avantage, alors qu'en développant une application informatique sur mesure, le service informatique de l'entreprise peut intégrer un savoir-faire unique qui peut améliorer la performance de l'entreprise et la différencier de ses concurrents.³

¹ GILLET (P) et GILLET (M), « DSCG 5 Management des systèmes d'information », Edition Dunod, 4^{ème} Edition, 2016, p.316.

² **Idem.**

³ **Ibid.**

3.2.4. Relation de dépendance envers les intégrateurs et consultants

La mise en place d'un PGI nécessite souvent l'intervention d'intégrateurs et de consultants, qui peuvent créer une dépendance de l'organisation à leur égard. Les salariés peuvent mal percevoir leur présence et il est rare qu'ils transfèrent leurs compétences aux salariés de l'entreprise. Cela peut entraîner une dépendance continue envers ces prestataires pour maintenir le système, ce qui peut augmenter les coûts à long terme.¹

3.2.5. Risque de sous-utilisation

Il est possible que certaines fonctionnalités du système ne soient pas utilisées par l'entreprise car elles ne sont pas nécessaires à son fonctionnement ou qu'elle n'a pas suffisamment de ressources pour les exploiter. De plus, les utilisateurs peuvent ne pas avoir les compétences ou la formation nécessaires pour utiliser les fonctions les plus avancées, ce qui peut également contribuer à la sous-utilisation du système.²

¹ GILLET (P) et GILLET (M), **Op.cit.**, p.317.

² OIHAB.A et DUPOUET.O, **Op.cit.**, p.73.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, l'ERP est un outil de gestion intégrée des ressources d'entreprise qui offre une vue globale et en temps réel de l'ensemble des activités d'une organisation ; Cependant, sa mise en place peut être complexe et nécessite des ressources importantes. Il est donc important pour les entreprises de bien choisir et préparer le projet ERP et de s'assurer d'avoir les compétences nécessaires pour le mettre en œuvre.

Après avoir présenté le concept de l'ERP dans ce premier chapitre, nous nous attacherons dans le deuxième chapitre à clarifier le concept de performance financière et l'impact de l'ERP sur cette dernière.

Chapitre 02 :
L'ERP et la notion de performance financière

Introduction

La performance d'une entreprise est un concept essentiel dans le monde des affaires. Au sein de cette performance globale, la performance financière occupe une place cruciale, elle reflète la santé financière et la capacité d'une entreprise à gérer efficacement ses ressources et à atteindre ses objectifs financiers.

Dans ce chapitre, on va se concentrer en premier lieu sur la performance de manière générale et la performance financière de manière particulière tout en présentant les différents outils et indicateurs pour son évaluation et comment l'ERP contribue à l'amélioration de cette performance.

Ce deuxième chapitre est composé de trois sections :

Section 01 : Notion de performance ;

Section 02 : La performance financière des entreprises ;

Section 03 : La contribution de l'ERP dans l'amélioration de la performance financière.

Section 01 : Notion de performance

Cette section portera sur la définition de la performance et ses différents types, ses composants clés ainsi qu'à ses principaux objectifs.

1.2. Définition de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». ¹

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». ²

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

¹ Bourguignon A, « **Peut-on définir la performance ?** », Revue Française de Comptabilité, juillet- août 1995, p.62.

² Bourguignon A, « **Performance et contrôle de gestion** », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, 2000, p.934.

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.¹

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Cette performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats financiers. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.²

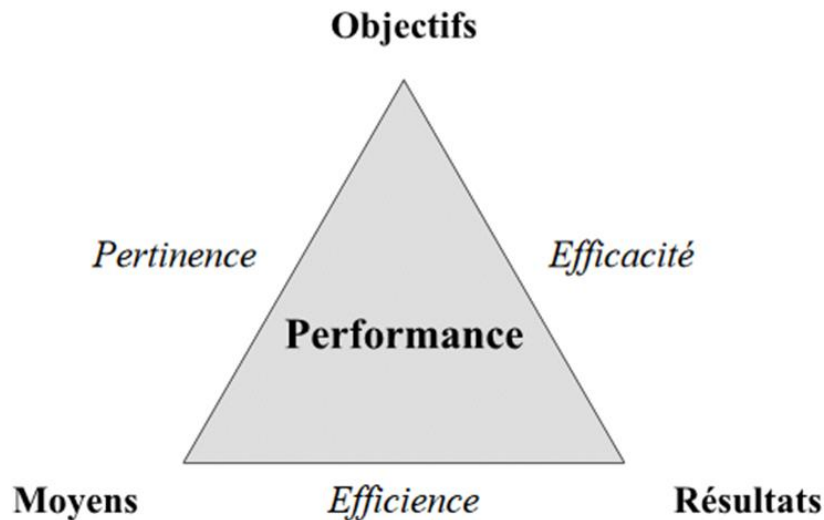
1.2. Les composants de la performance

Patrick Gilbert a schématisé la performance sous la forme d'un « triangle de la performance ». Être performant, c'est être efficace et efficient, tout en se donnant les moyens pour atteindre ses objectifs (pertinence).

(Voir la page suivante)

¹ KHEMAKHEM (A) : « **La dynamique du contrôle de gestion** », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

² HAMHAMI (A), SMAHI (A), « **Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises** », Les cahiers du MCAS, Vol 8, 2012, p.23.

Figure n° 05 : les composants de la performance.¹

Source : https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313

1.2.1. L'efficacité

En rapportant les résultats aux objectifs, l'efficacité traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre et réaliser les objectifs et finalités poursuivis.²

En d'autres termes, on peut définir l'efficacité comme étant « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ».³

L'efficacité se calcule comme suit :

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

1.2.2. L'efficience

L'efficience met en relation les résultats et les moyens et explique le principe d'économicité classique en économie.⁴

¹ https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313 (consulté le 24/04/2023 à 21h09)

² Alain (M) et autres, « **Diagnostic de la performance de l'entreprise** », Edition Dunod, Paris, 2012, p.2.

³ Boislandelle (H.M), « **Gestion des ressources humaine dans la PME** », Edition ECONOMICA, Paris,1998, p.139.

⁴ Alain (M) et autres, **Op.cit.**, p.3.

On entend par « efficacité » le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, autrement dit, c'est procurer les ressources au moindre coût.¹

Elle permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

On peut calculer l'efficacité à partir de la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

Trois concepts sont inclus dans la notion d'efficacité ;

- **La rentabilité** : c'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir Bénéfice distribuable et les capitaux propres, e, d'autres termes c'est l'optimisation des ressources financières mises en œuvre.
- **La productivité** : se définit comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des inputs requis pour sa réalisation. Elle représente essentiellement une évaluation de l'efficacité avec laquelle une économie utilise ses ressources pour fabriquer des produits ou fournir des services.
- **La profitabilité** : c'est la capacité d'une entreprise ou à générer des bénéfices en comparaison avec les coûts engagés. C'est le rapport d'un profit réalisé aux coûts qui lui sont associés.

1.2.3. La pertinence

Met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de nature exogène qui pèsent sur l'entreprise.

La pertinence d'une organisation se réfère à sa capacité à répondre aux besoins des parties prenantes clés et à obtenir leur soutien à la fois dans le présent et pour l'avenir. Cependant, cette mesure reste très subjective et complexe à évaluer avec précision.

¹ DOHOU (A) et BERLAND (N), « **Mesure de la performance globale des entreprises** », Comptabilité et environnement, France 2007, HAL : halshs-00544875, Version 1, p.4.

1.2.4. L'économie des ressources

L'économie se rapporte aux conditions dans lesquelles les ressources humaines et matérielles sont acquises. Pour qu'une opération soit considérée comme économique, il est essentiel que l'acquisition des ressources se fasse avec une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

Elle consiste à se procurer les ressources au moindre coût. En effet le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources.¹

VOYER a défini l'économie comme étant « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ».²

1.3. Les types de performance de l'entreprise

1.3.1. La performance unidimensionnelle

Elle représente la dimension financière de la performance qui se mesure par sa capacité à créer de la valeur pour les actionnaires, générer des revenus et à maximiser les profits en utilisant efficacement ses ressources financières. Cette valeur représente la rémunération des actionnaires pour leur apport en capital ainsi que pour le risque qu'ils prennent en cas de liquidation de l'entreprise. En d'autres termes, la performance financière est évaluée par la quantité de bénéfices générés pour chaque unité monétaire de capitaux propres investis par les actionnaires et les investisseurs.

1.3.2. La performance multidimensionnelle

Ce concept a fait son apparition en Europe avec l'émergence du développement durable, mais ses racines se trouvent dans des concepts antérieurs tels que la responsabilité sociétale.

Performance globale ou multidimensionnelle est défini selon Marcel Lepetit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens », elle désigne aussi « l'agrégation des performances économiques,

¹ BOUQUIN (H), « **le contrôle de gestion** », 8^{ème} Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008, p.75.

² VOYER (P), « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** », 2^{ème} édition, presse de l'université de Québec, 2002, p.113.

sociales et environnementales ». Toutefois, pour garantir une bonne gestion de sa performance globale, l'entreprise doit examiner les différentes dimensions internes de cette performance.

A/ La performance stratégique

La performance stratégique, également appelée performance à long terme, est cruciale pour assurer la pérennité de l'entreprise. Elle implique le maintien d'une distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Plusieurs facteurs clés sont nécessaires pour atteindre cette performance, notamment la croissance des activités, une stratégie bien élaborée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et des produits destinés aux clients, ainsi que la maîtrise de l'environnement.¹

B/ La performance organisationnelle

La performance organisationnelle fait référence à l'efficacité de la structure organisationnelle dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, ainsi que la façon dont elle y parvient. Elle est mesurée par différents indicateurs tels que la qualité des produits et services, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle.²

C/ La performance concurrentielle

La performance de l'entreprise peut se baser à la fois sur l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de maintenir une position favorable, ainsi que sur le développement de nouveaux avantages concurrentiels en anticipant et en construisant les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Elle exprime que le succès d'une organisation ne dépend pas uniquement de ses actions, mais également de sa capacité à s'adapter et à assimiler les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Autrement dit, pour être performante, une organisation doit tenir compte du contexte concurrentiel dans lequel elle opère et évolue et adapter ses stratégies en conséquence.³

¹ ISSOR (Z), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », N°17 2017/, p :93-103.

² **Idem.**

³ **Ibid.**

D/ La performance sociétale

Dans la littérature il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise, mais trouve son origine dans un concept plus ancien appelé Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Cette dernière se réfère à l'initiative des entreprises à contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement en prenant en compte les préoccupations des parties prenantes.

La performance sociétale est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée.¹

E/ La performance environnementale

Elle est définie comme « un procédé interne continu et un outil de management ; elle fait appel aux indicateurs environnementaux afin de comparer la performance environnementale actuelle et passée de l'entreprise avec les critères de performance environnementale » (Afnor, 2004).

Elle s'appuie sur les fondements suivants :

- L'acquisition de données quantitatives sur la situation de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement.
- L'interprétation des données, par la construction d'indicateurs les situant par rapport à des critères de performances de façon à identifier les écarts relatifs à ces critères.
- La synthèse des résultats pour communication.

F/ La performance humaine

Pour J. M. Descarpentries, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise et résulte pour du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture).

¹ Carroll (A. B), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, Vol. 4, n°4,1979, p.497.

Cette performance dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social.

1.4. Les objectifs de la performance

Les objectifs de la performance peuvent varier en fonction de l'entreprise ou de l'organisation, mais en général, ils visent à atteindre les résultats suivants :

- Amélioration de la productivité : Cela peut être réalisé en augmentant la quantité de travail accompli dans un certain laps de temps ou en améliorant la qualité du travail accompli.
- Atteinte des objectifs organisationnels : la performance est souvent mesurée en fonction de la mesure dans laquelle les objectifs organisationnels sont atteints. Les objectifs peuvent inclure l'augmentation des ventes, la réduction des coûts ou l'amélioration de la satisfaction des clients.
- Développement des compétences et des talents : la performance peut également être utilisée pour mesurer la croissance et le développement des compétences et des talents des employés. Cela peut inclure l'amélioration des compétences techniques, de la résolution de problèmes, de la communication et du leadership.
- Motivation des employés : la performance peut être utilisée comme un outil de motivation pour les employés. Les employés qui atteignent des objectifs élevés peuvent être récompensés pour leur performance, ce qui peut les motiver à travailler plus dur pour atteindre des objectifs encore plus élevés.
- Identification des domaines d'amélioration : elle est utilisée pour identifier les domaines dans lesquels les employés ou l'organisation doivent s'améliorer. Les domaines d'amélioration identifiés peuvent ensuite être ciblés pour un développement ultérieur.
- Évaluation de la contribution des employés : la performance peut être utilisée pour évaluer la contribution des employés à l'organisation. Les employés qui atteignent des objectifs élevés peuvent être considérés comme ayant une contribution plus importante à l'organisation que ceux qui n'atteignent pas leurs objectifs.

Section 02 : La performance financière de l'entreprise

En entreprise, la mesure de la performance financière est un élément crucial pour évaluer la performance globale de l'entreprise, et c'est celle qui retient le plus l'attention des actionnaires, dans cette section on s'intéresse à mieux comprendre cette notion et les principaux indicateurs pour sa mesure.

2.1. Définition de la performance financière

Plusieurs auteurs ont défini la notion de performance financière. Parmi eux, on peut citer Anthony et Govinda Rajan, qui la définissent comme étant la mesure de la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices des flux de trésorerie positifs à court et à long terme, et à réduire les coûts ainsi que la mesure de la rentabilité des investissements des actionnaires.¹

D'après BILLET Claude, La performance financière est axée sur des résultats observables et quantifiables, mettant en évidence les éléments essentiels de l'activité à travers des indicateurs spécifiques. La mesure de la performance à court terme implique la sélection d'indicateurs de rendement et de productivité afin de mettre en évidence le lien entre les résultats obtenus et les moyens déployés.²

Selon Paucher (1993), la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.³

La performance financière d'une entreprise peut être appréciée en analysant certains indicateurs financiers liés à son activité et à sa structure financière telle que la rentabilité, le chiffre d'affaires, le fond de roulement.⁴

¹ Anthony (R. N) et Govinda Rajan (V), « **Systèmes de contrôle de gestion** », Edition Pearson Education France, Paris 2007, p.25.

² BILLET (C), « **Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances** », Edition : DUNOD, Paris 2005, p.43.

³ PAUCHER (P), « **Mesure de la performance financière de l'entreprise** », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires, Algérie, 1993, p.20.

⁴ TIONA WAMBA (J.H), « **Les déterminants de la performance financière des petites entreprises camerounaises** », Revue finance et finance internationale, Vol 1, N°1 2020.

D'après les définitions précédentes on peut définir la performance financière d'une entreprise comme étant la capacité à réaliser des objectifs de manière efficace et efficiente et de maximiser la création de valeur tout en minimisant les ressources utilisées, et en assurant sa rentabilité.

2.2. Caractéristiques des entreprises performantes

Les entreprises les plus performantes ont en commun le développement d'un dynamisme cumulatif, basé sur des éléments interdépendants qui contribuent à la qualité générale de l'entreprise. Ces éléments peuvent être classés dans les grands thèmes suivants :¹

2.2.1. Adaptation rapide à l'évolution

L'orientation dynamique des ressources en fonction des opportunités et des changements du marché est un élément clé de la performance des entreprises. Cette orientation se caractérise par des transformations ponctuelles, et pour progresser, l'entreprise doit s'y adapter en permanence et se redéfinir constamment en fonction de ces évolutions.

2.2.2. Ouverture au progrès

La capacité de l'entreprise à préparer à temps les transformations nécessaires est liée à la mise en place d'un ensemble de politiques visant à favoriser l'innovation et le développement d'un esprit de recherche. Pour progresser, l'entreprise doit être en mesure de créer et de renouveler constamment ses forces, afin de répondre aux exigences de sa stratégie de progrès.

2.2.3. Développement de la gestion

Le système de gestion basé sur le progrès continu permet d'optimiser la préparation et le contrôle de l'action en vue d'une amélioration continue. Cette approche favorise également une réduction du temps consacré aux opérations courantes par les dirigeants, afin de pouvoir se concentrer sur la croissance et la créativité nécessaires pour répondre aux exigences de l'innovation et des structures d'entreprise.

2.2.4. Flexibilité des structures

Il s'agit de sélectionner les structures organisationnelles qui encouragent le progrès et réduisent la résistance au changement. Les structures doivent être établies en fonction des objectifs

¹ PHILIPPE de Woot, « **La dynamique de l'entreprise performante** », Edition Marabout, Paris 1974, p.364.

à atteindre et les liens doivent être définis en fonction des impératifs de mouvement pour stimuler les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.

2.2.5. Direction participative et développement des individus

Il s'agit de développer et de promouvoir une forme de leadership qui consiste à clarifier les objectifs, à déléguer le pouvoir et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. Cette approche implique une participation effective de tous les acteurs impliqués dans le processus de décision, rendue possible grâce aux outils modernes de gestion. Cette participation est indispensable pour répondre aux exigences de la création et de l'évolution.

2.2.6. Développement et justification du pouvoir de l'action

Cette orientation concerne les politiques visant à donner à l'entreprise un pouvoir suffisant pour mettre en place une stratégie de progrès. Il s'agit de faire des choix qui permettront aux pouvoirs de soutenir et de faciliter la réalisation de cette stratégie. Ainsi, l'entreprise pourra bénéficier d'un processus cumulatif de croissance en utilisant une partie des surplus générés par la stratégie de progrès. Les politiques de concertation et de relations extérieures sont également importantes pour favoriser cette orientation.

Toutes ces caractéristiques sont interconnectées et contribuent ensemble à former un processus continu de progrès et de croissance pour l'entreprise. Chacune de ces orientations doit être développée et optimisée pour que l'ensemble de l'entreprise soit en mesure de s'adapter aux changements du marché, de maintenir une dynamique d'innovation, d'amélioration continue et de créer de la valeur ajoutée.

2.3. Les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de performance financière sont des mesures qui permettent d'évaluer la santé financière d'une entreprise. Ils sont utilisés pour analyser les résultats financiers de l'entreprise et pour aider à prendre des décisions importantes en matière d'investissement et de gestion, ces indicateurs sont multiples et dépendent d'une organisation à une autre.

2.3.1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est une mesure quantitative ou qualitative qui permet d'évaluer ou de quantifier un phénomène, un processus ou une performance.

VOYER (1999) a défini un indicateur de performance comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, à la réalisation et à l'attente des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombés ».¹

Parmi ces indicateurs on a : la rentabilité économique, la rentabilité financière, la rentabilité commerciale, le chiffre d'affaires et l'effet de levier.

Avant d'aborder les trois types de rentabilité, il convient dans un premier temps de la définir, au sens strict du terme.

2.3.2. Définition de la rentabilité

La rentabilité est un indicateur financier clé qui permet de mesurer la performance d'une entreprise ou d'un projet en comparant les bénéfices générés aux capitaux investis. En d'autres termes, la rentabilité est déterminée en calculant le rapport entre les profits et les fonds mobilisés pour les générer.²

2.3.3. Rentabilité commerciale (RC)

La rentabilité commerciale est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices en fonction de son volume d'affaires. Il s'agit essentiellement de déterminer combien une entreprise gagne grâce à la vente de ses produits ou services.³

$$\text{RC} = \text{Résultat net} / \text{chiffre d'affaires}$$

Elle permet de juger si l'entreprise est rentable dans son secteur d'activité. Plus la rentabilité commerciale est importante, plus la marge brute de l'entreprise sur la vente de ses produits/services est forte.

2.3.4. Rentabilité économique (ROA)

La rentabilité économique ou rentabilité des actifs Return On Assets (ROA) est un indicateur clé de la performance de l'actif économique d'une entreprise, elle est définie comme étant la

¹ Voyer, P, « **Tableau de bord de gestion et indicateur de performance** », 2ème Edition, presse de l'université du Québec, 1999, p.64.

² <https://the-big-win.com/rentabilite-financiere>

³ Barreau (J), Delahaye (J), « **Gestion financière** », 14 éme édition, Dunod, 2008, p.134.

capacité de l'entreprise à générer un bénéfice en utilisant les fonds qui lui sont fournis, qu'il s'agisse de capitaux apportés par des actionnaires ou de prêts accordés par des banques.¹

Les ratios utilisés pour l'évaluation de la rentabilité économique sont nombreux et indépendants du mode de financement et de la politique fiscale de l'entreprise, ce qui permet une comparaison pertinente entre les différentes entreprises d'un même secteur.

La rentabilité économique se calcule comme suit :

$$\text{ROA} = \text{Résultat Net} / \text{Total actif}$$

2.3.5. Rentabilité financière (ROE)

La rentabilité financière, traduit en anglais Return On Equity (ROE) en anglais, est une mesure financière qui vise à évaluer la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir des capitaux propres mis à sa disposition. En d'autres termes, la rentabilité financière permet de mesurer la capacité d'une entreprise à utiliser efficacement les fonds propres des investisseurs, notamment les actionnaires.²

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}$$

Lorsque la rentabilité financière d'une entreprise est plus élevée que sa rentabilité économique, on peut dire que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

2.3.6. Effet de levier

C'est la mesure de la sensibilité du résultat net d'une entreprise à l'évolution de son niveau d'endettement. En d'autres termes, plus une entreprise utilise l'endettement pour financer ses investissements, plus elle prend de risques, mais peut également obtenir des rendements plus élevés pour ses actionnaires si ces investissements sont rentables.

L'effet de levier établit donc une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière, en mesurant l'impact de l'endettement sur les bénéfices de l'entreprise.³

Il se calcule comme suit :

¹ Barreau (J), Delahaye (J), **Op.cit.**, p.134.

² <https://the-big-win.com/rentabilite-financiere>

³ Ramage (P), « **Analyse et diagnostic financier** », Edition d'organisation, Paris, 2001, p.146.

$$RF = RE + (RE - I) D/CP$$

RF : Taux de rentabilité financière.

RE : Taux de rentabilité économique.

D : Dettes.

CP : Capitaux propres.

I : taux d'intérêt des dettes.

Tableau 01 : Effet de levier

RE > i	RE = i	RE < i
Effet de levier positif	Effet de levier nul	Effet de levier négatif
Les actionnaires tirent profit de l'excédent de rentabilité économique, tandis que l'endettement contribue à accroître la rentabilité des capitaux propres.	L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.	La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le cout des dettes, le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux diminue.

Source : Etabli par nous-même à partir des informations du livre.

2.3.7. Valeur ajoutée économique (EVA)

En anglais Economique Value Added, C'est un indicateur de création de valeur pour les actionnaires et les investisseurs. Elle est définie comme étant la différence entre le revenu net d'impôts tiré de l'exploitation et la rémunération des capitaux engagés au coût de capital, c'est-à-dire au coût moyen pondéré des ressources financières.

Elle est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par l'entreprise après rémunération de tous les capitaux employés.

La mesure de la valeur créée se fait en comparant le coût moyen pondéré des capitaux investis et le retour sur le capital investi. Pour créer de la valeur, le coût des capitaux investis doit donc être inférieur au retour sur capitaux. ¹

Si on considère que le revenu généré par l'exploitation est le résultat d'exploitation, l'EVA se calcule ainsi :

$$\text{EVA} = \text{RE} (1 - t) - K \cdot \text{CE}$$

Où :

RE = résultat d'exploitation.

t = taux d'imposition des bénéfices.

K = coût de capital.

CE = capitaux engagés.

2.3.8. Les tableaux de bord

Selon Bouquin, le tableau de bord est considéré comme un outil d'aide à la décision et à la prévision. Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs peu nombreux, généralement entre cinq et dix, conçus dans le but de permettre aux gestionnaires de suivre l'état et l'évaluation des systèmes qu'ils supervisent et d'identifier les tendances qui auront une influence sur ces systèmes dans un horizon temporel cohérent avec la nature de leurs fonctions.

On distingue trois types de tableau de bord : les tableaux de bord stratégiques comme outil de pilotage à long terme, les tableaux de bord opérationnels à moyen terme et les tableaux de bord budgétaires à court terme et sa réalisation est hebdomadaire ou mensuelle.²

¹ Dominique JACQUET, « **RENTABILITÉ ET VALEUR : EVA & MVA** », la revue Analyse Financière en septembre, 1997, p.9.

² VOYER (P), « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** », 2ème édition, presse de l'université de Québec, 2002.

Section 03 : l'ERP et son impact sur la performance financière

Un système ERP est conçu pour intégrer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise en un seul système centralisé. Cela permet de rationaliser les opérations et de fournir une vue d'ensemble de l'entreprise. En intégrant les processus financiers de l'entreprise, l'ERP peut aider à améliorer la performance financière de plusieurs façons, notamment :

3.1. Meilleure gestion financière

Un système ERP permet de donner une gestion financière performante à travers :¹

3.1.1. Amélioration de la gestion des actifs

Grâce aux logiciels ERP, les entreprises peuvent bénéficier d'une meilleure compréhension et visibilité sur la gestion de leurs actifs, qui peuvent inclure des machines, des bâtiments, des équipements électroniques, du mobilier de bureau, et d'autres types d'actifs. En utilisant un logiciel ERP, les organisations peuvent générer des rapports personnalisés sur les actifs, ainsi que sur des informations pertinentes telles que la quantité et la valeur des achats, qui sont précieux pour les entreprises.

Cela permet de mieux rendre compte des actifs et de réduire les risques de perte. En effet, elles disposent désormais de méthodes d'inventaire plus efficaces et plus rapides, qui contribuent à éliminer les coûts cachés et les inefficacités.

En outre, une meilleure visibilité et un meilleur contrôle des actifs, tels que les équipements, permettent aux entreprises d'éviter le gaspillage de fonds dans des dépenses d'investissement inutiles pour des ressources qu'elles possèdent déjà et qui peuvent être simplement réaffectées.

Donc un logiciel ERP permet de :

- Bénéficier de rapports exhaustifs relatifs à l'évaluation et à la répartition des actifs ;
- Gérer et suivre facilement les différents actifs de l'entreprise, y compris les éléments amortissables et non amortissables ;

¹ <https://www.gestisoft.com/blogue/comment-un-erp-peut-il-ameliorer-votre-gestion-financiere>

- Mieux surveiller les ressources afin de minimiser les risques.

3.1.2. Budgétisation rationalisée

Le système ERP dans une entreprise contient tous ses informations, y compris les informations financières, opérationnelles, les chiffres de vente et également toutes les données financières antérieures, donc l'entreprise peut utiliser ces informations pour déduire facilement les dépenses et les revenus prévus ce qui facilite la création et la gestion des budgets.

Ainsi, l'ERP lui permet de maximiser l'utilisation des ressources financières disponibles, de minimiser les coûts et les inefficacités, et de fournir une visibilité sur les dépenses futures, et également d'aligner les dépenses avec les priorités de l'organisation, d'identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées et de mieux gérer les flux de trésorerie.

Donc, un système ERP permet de :

- Faciliter la création et la gestion des budgets ;
- Automatiser les tâches de révision des budgets, l'approbation des budgets.

3.1.3. Meilleure gestion des écarts

La gestion des écarts est un élément essentiel de la gestion financière, qui permet aux entreprises de surveiller et d'analyser les différences entre les résultats réels et les résultats prévus.

Un logiciel ERP peut aider les services comptables des entreprises en contribuant à l'établissement de normes. En utilisant les coûts de production et toutes les dépenses connexes pour établir une base de référence claire, les organisations peuvent plus facilement examiner et ajuster les dépenses liées à un projet pour répondre aux attentes.

Avec un ERP, l'entreprise peut identifier et corriger rapidement tout écart de coût par rapport au budget alloué. Elle peut rapidement évaluer la cause exacte de l'écart de coût et y remédier rapidement avant qu'il ne commence à diminuer les profits. À l'inverse, si les coûts sont inférieurs aux prévisions, l'entreprise peut établir de nouvelles normes et les conditions favorables peuvent être facilement préservées.

3.2. Amélioration de l'efficacité des employés et la productivité

Il y a plusieurs manières dont l'utilisation d'un système ERP peut améliorer l'efficacité des employés, parmi ceux-ci on trouve :¹

- ❖ Automatisation des tâches répétitives : les ERP permettent d'automatiser les tâches quotidiennes répétitives telles que la saisie des données, la gestion des stocks, la gestion des commandes, etc. Cela permet aux employés de se concentrer sur des tâches plus importantes et à plus grande valeur ajoutée.
- ❖ Accès rapide aux informations : Les ERP fournissent une vue globale et en temps réel des informations de l'entreprise, telles que les données financières, les stocks, les commandes, les ventes, etc. Cela permet aux employés de prendre des décisions plus rapidement et plus informées.
- ❖ Réduction des erreurs : Les ERP intègrent les différentes fonctions de l'entreprise dans un seul système, ce qui réduit les risques d'erreurs et d'incohérences entre les différentes fonctions.
- ❖ Gestion du temps : Les ERP permettent de gérer plus efficacement le temps des employés en automatisant les processus et en fournissant des outils de gestion du temps.

3.3. Réduction des coûts opérationnels

L'ERP peut aider à réduire les coûts opérationnels de l'entreprise de plusieurs façons :²

- ❖ Automatisation des processus : Les ERP automatisent les processus métiers, tels que la gestion des stocks, la gestion des commandes, la facturation, etc. Cela réduit les coûts associés à la saisie manuelle des données et minimise les erreurs.
- ❖ Optimisation des processus : Les ERP offrent une vue d'ensemble des processus métiers de l'entreprise, ce qui permet aux gestionnaires de les optimiser pour améliorer leur efficacité et réduire les coûts.
- ❖ Réduction des stocks : Les ERP permettent de suivre les niveaux de stocks en temps réel, ce qui permet d'éviter les surstocks et de réduire les coûts associés à la gestion de stocks excessifs.

¹ Mora (M) « Les ERP, enjeux et risques », éditions Dunod, France, 2010, p.85.

- ❖ Amélioration de la planification : Les ERP permettent de planifier les activités de l'entreprise de manière plus efficace, ce qui peut réduire les coûts associés à la planification inefficace et aux retards.

Donc, l'utilisation d'un ERP peut contribuer à réduire les coûts opérationnels d'une entreprise en automatisant les processus, en optimisant les processus, en réduisant les stocks, en améliorant la planification et en permettant une prise de décision plus éclairée.

3.4. Meilleure gestion des fournisseurs

Les systèmes ERP offrent plusieurs fonctionnalités clés qui peuvent aider à mieux gérer les fournisseurs, parmi celles-ci :

- ❖ Gestion des contacts fournisseurs : Les ERP permettent de centraliser les informations sur les fournisseurs dans une seule base de données. Les informations telles que les coordonnées, les conditions de paiement, les délais de livraison, etc. peuvent être stockées et mises à jour facilement.
- ❖ Commandes d'achat : Les ERP peuvent aider à rationaliser le processus de commande en automatisant les tâches répétitives telles que la création de bons de commande, la vérification de la disponibilité des stocks, la comparaison des prix des fournisseurs, etc. Cela permet de gagner du temps et d'éviter les erreurs.
- ❖ Gestion des stocks : Les ERP peuvent aider à surveiller les niveaux de stock en temps réel, ce qui permet de mieux planifier les commandes auprès des fournisseurs. Les délais de livraison peuvent également être pris en compte pour éviter les ruptures de stock.
- ❖ Suivi des paiements : Les ERP permettent de suivre les paiements dus aux fournisseurs, de générer des factures et de suivre les paiements en attente. Cela permet de maintenir une bonne relation avec les fournisseurs et d'éviter les retards de paiement.¹

3.5. Impact sur l'activité finance

Les systèmes ERP offrent une multitude d'avantages aux responsables financiers ;

Tout d'abord, l'intégration des processus comptables et budgétaires dans la plupart des systèmes ERP permet une meilleure transparence et une standardisation des processus financiers, ce qui peut améliorer la qualité de l'information financière, ils permettent aussi un suivi en temps

¹ Mora M, **Op-cit.**, p.85.

réel des flux financiers, offrant ainsi une vue d'ensemble des flux entrants et sortants pour une gestion plus rapide et plus efficace de la trésorerie.

De plus, l'automatisation des processus financiers, tels que la facturation et la gestion des paiements, réduit le temps et les efforts nécessaires pour accomplir ces tâches tout en minimisant les risques d'erreurs.

Les outils d'analyse et de reporting des systèmes ERP offrent également une vue d'ensemble des tendances et des performances financières, permettant de détecter les problèmes potentiels et de prendre des mesures pour les résoudre avant qu'ils ne deviennent plus importants.

Enfin, les outils de prévision financière intégrés dans les systèmes ERP permettent aux responsables financiers de projeter les flux financiers futurs, facilitant ainsi la planification des investissements et la prise de décisions éclairées en matière de gestion de la trésorerie.

En résumé, un système ERP peut aider à une gestion plus efficace de la trésorerie en fournissant une vue d'ensemble en temps réel des flux financiers, en automatisant les processus financiers, en fournissant des outils d'analyse et de reporting et en permettant des prévisions financières précises. Cela permet aux responsables financiers de prendre des décisions plus rapides et plus éclairées concernant la gestion de la trésorerie, ce qui peut contribuer à améliorer la santé financière globale de l'entreprise.¹

¹ Yves de Rongé, « L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation », FINECO, volume 10, 2000, p :45-65.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le concept de performance et ses composants clés ainsi que la dimension financière de la performance. Il nous a permis aussi d'appréhender les différents indicateurs de performance financière, et comment l'ERP peut influencer la performance financière et ses indicateurs.

Pour compléter notre travail il convient de concrétiser les approches théoriques sur le terrain à travers une étude de cas réel afin de mieux explorer l'impact de l'ERP sur la performance financière.

Chapitre 03 :

Etude de l'impact de l'ERP sur la performance financière cas GEMA

Introduction

Les deux premiers chapitres de ce travail nous ont permis d'avoir une vision et une compréhension théorique des principaux concepts relatifs aux systèmes ERP ainsi que la notion de performance financière.

Maintenant, nous allons essayer d'analyser l'impact de l'ERP et sa contribution à l'amélioration de la performance financière de GEMA.

Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec plusieurs responsables de l'entreprise.

Ce chapitre est composé de trois sections :

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

Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse des données ;

Section 03 : Présentation des résultats.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil GEMA (Société Générale Maritime)

1.1 Historique et domaine d'activité

La société Générale Maritime « GEMA » issue de la restructuration de la CNAN, créée en 1987 sous l'appellation de « ENCATM », a pris sa dénomination actuelle en 1991.

Elle est constituée en Société par actions au capital social de Sept cent cinquante million de Dinars (750.000.000,00 DA) détenu à 100% par le Groupe Algérien de Transport Maritime (G.A.T.MA).

Son siège social est situé au 02, Rue JAWAHARLAL NEHRU (ex. BEZIERS) Alger.

Elle est inscrite au centre national du registre de commerce sous le numéro 99 B 8576.

1.1.1 Effectif

L'entreprise emploie un effectif de 188 agents toutes catégories sociales confondues à fin septembre 2022.

1.1.2 Domaine d'activité

L'entreprise a pour activité principale la consignation de navires et conteneurs, le courtage maritime. Et comme activité annexe ; le transit, l'avitaillement des navires et le ravitaillement des collectivités locales et bases de vie, ainsi que la formation en matière de gestion maritime à travers l'ouverture d'un centre de formation dénommé « Gemaform ».

L'Entreprise est implantée au niveau des principaux ports de commerce à travers neuf (9) Agences Maritimes.

- **La consignation des navires et la consignation des conteneurs**

La consignation des navires est l'activité principale de GEMA. Le consignataire de navire est un mandataire salarié du transport. Il est chargé d'agencer l'escale du navire dans le port, d'assurer sa conduite en douane, de recevoir les marchandises à embarquer et de délivrer les marchandises débarquées pour le compte de transporteur (armateur) sur document, sans, pour autant, prendre en charge les cargaisons.

Cependant, la consignation des conteneurs est présentée par la réception, la gestion et le suivi des conteneurs depuis leurs arrivées jusqu'à leur restitution. La consignation des conteneurs suit leurs mouvements, tient informés leurs propriétaires et établit la facturation.

- **La Formation spécialisée dans le domaine maritime**

A partir du mois d'avril 2015 GEMA a ouvert un Centre de formation dénommé «

Gemaform » dans l'objectif d'assurer la relève dans les métiers liés au secteur maritime et portuaire.

Les programmes de formations sont répartis en deux catégories :

- Les séminaires : destinés aux professionnels du secteur maritime.
- Trois autres formations diplômantes (Post-Graduation spécialisé) d'une durée de 18 mois,

avec l'élaboration d'un mémoire de fin d'études et soutenance :

1/- PGS en Management de transport maritime et logistique en partenariat avec l'Ecole Supérieure de Commerce ;

2/- PGS en Expertise maritime, aussi en partenariat avec l'Ecole supérieure de Commerce ;

3/- PGS en Droit maritime, en partenariat avec la faculté de droit- Alger.

• L'activité d'avitaillement des navires

L'avitaillement des navires consiste en l'approvisionnement des navires en marchandises destinées à être :

- consommées par les passagers et les membres de l'équipage de bord ;
- vendues aux passagers ;
- et toutes autres marchandises nécessaires au fonctionnement et à l'entretien des navires (Les combustibles, les carburants et les lubrifiants...), toutefois, les pièces de rechange et l'équipement en sont exclues.

L'EPE/SPA/GEMA a inscrit dans sa stratégie commerciale de développement et de diversification de ses activités, la promotion et le développement de l'activité d'Avitaillement qu'elle a repris, ainsi qu'une partie des effectifs, en janvier 2016, dans le sillage de la dissolution anticipée et de la mise en liquidation de la société Comarpex Algérie.

GEMA a repris le marché de l'ENTMV (Entreprise Nationale de Transport de Voyageurs) initialement attribué à la société Comarpex Algérie et œuvre présentement à développer cette activité a même de la hisser à un niveau de performance acceptable.

Actuellement, elle dispose du marché de l'ENTMV au niveau des ports algériens et assure l'avitaillement de quelques navires étrangers qu'ils soient ou non consignés par elle, mais cela demeure insuffisant pour augmenter le chiffre d'affaires et dégager une marge conséquente.

1.2. Filiales et participations

L'entreprise dispose dans son portefeuille d'actions :

1.2.1 Filiales

- **La filiale FILTRANS**

C'est une filiale qui intervient dans le secteur de la logistique en tant que commissionnaire en transport international, manutentionnaire, transporteur terrestre, entreposage de marchandises sous douane, entreposage de conteneurs vides.

Elle est dotée d'un capital social de 10 millions de dinars passé à 200 millions en 2007 par incorporation de réserves, détenu à **100% par GEMA**.

- **AVICAT : une filiale dissoute.**

1.2.2. Les prises de participations

L'entreprise dispose également de participations dans les sociétés suivantes :

- **ALGERIE-LIGABUE-CATERING (SPA)**

Elle a été créée en mars 2003 en association avec un partenaire Italien LIGABUE.

- **Activité** : Catering et restauration collective avec comme principal client « bases de vie de Sonatrach ».
- **Capital social** : 300 millions de dinars, détenu à **35% par GEMA** et à 65% par la partie Italienne LIGABUE.

- **S.I.H (Société d'Investissement Hôtelière) (SPA)**

Créée en 1997, la S.I.H dispose dans son portefeuille de l'hôtel Sheraton d'Alger, club des pins et de l'hôtel renaissance à Tlemcen, J.W Marriot à Constantine et l'hôtel Four Point à Oran.

- **Capital social** : 41 527 000 KDA libéré à hauteur de **3,95% par GEMA**, représentant 1 640 000 KDA et 96,05% entre 14 autres organismes publics portuaires et financiers.

- **COMARPEX ALGERIE**

L'entreprise COMARPEX-ALGERIE (SPA) a été créée en janvier 2005 en association avec un partenaire français COFRAPEX. L'entreprise GEMA détenait une participation de **21%** dans le capital social de cette société. En décembre 2015 cette société a été dissoute et mise en liquidation le 05 janvier 2016. Une partie de ses effectifs a été redéployée vers GEMA qui œuvre à développer l'activité d'avitaillement et le ravitaillement.

- **SUDCARGOS ALGERIE**

Dans laquelle GEMA détient une participation de **38% est dissoute en 2008.**

- **SAIDAL**

Acquisition en 2001 de titres pour 79 418 KDA ayant généré des dividendes de 4 000 KDA et 4500 KDA pour chacun des exercices 2016 et 2017.

En dehors de la société S.I.H qui finance des programmes d'investissements ambitieux et des participations en liquidation, la Filiale FILTRANS et la participation A.L.C sont rentables et génèrent des dividendes appréciables.

1.3. L'organisation de l'entreprise GEMA

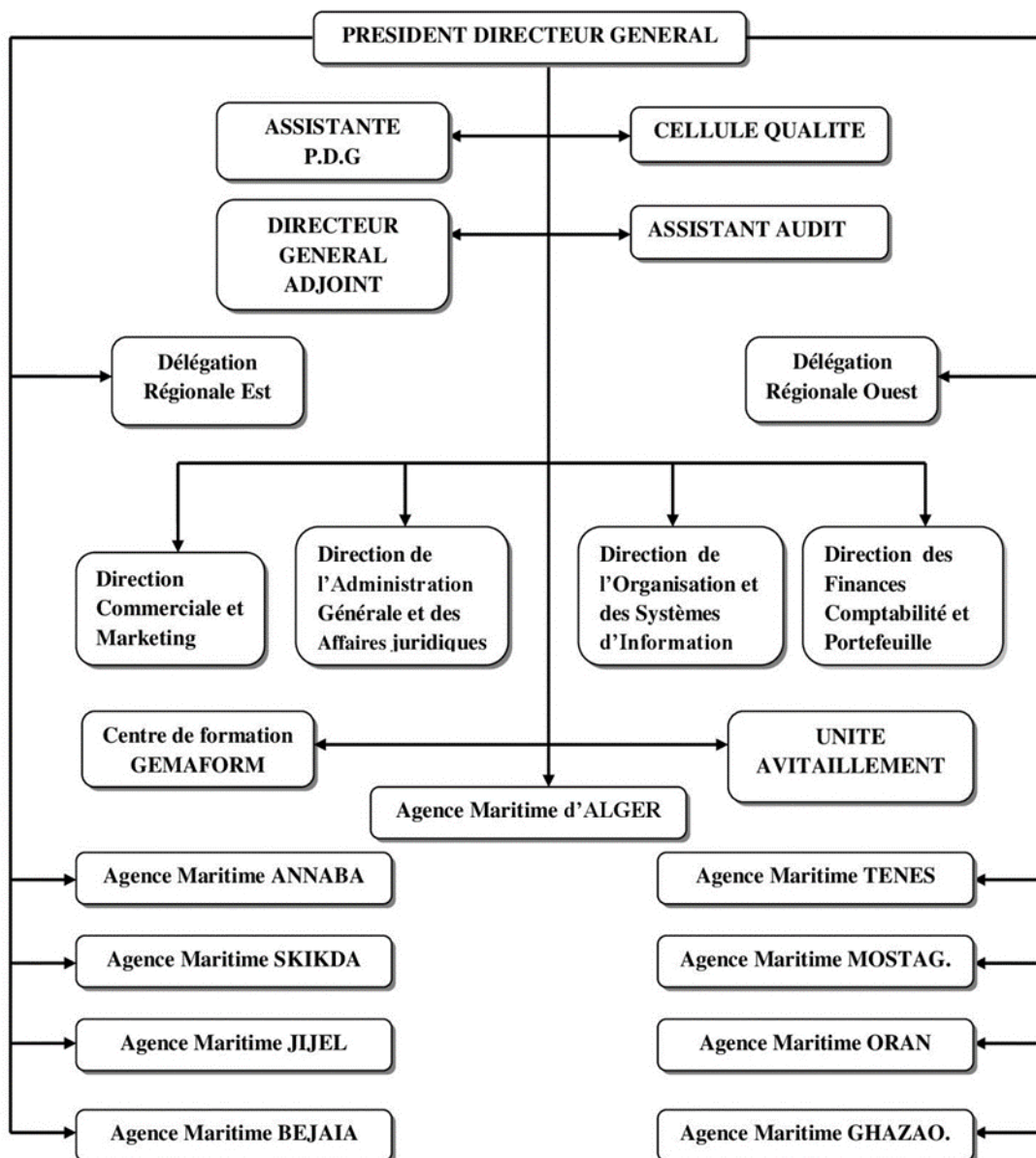
GEMA exerce ses activités commerciales à travers ses neufs agences maritimes installées au niveau des ports Algériens de l'Est à l'Ouest, à savoir :

- Annaba, Skikda, Jijel, Bejaïa, Alger, Ténès, Mostaganem, Oran et Ghazaouet ;

Ainsi que le centre de formation « Gemaform » situé au 37, rue LARBI BEN MHIDI- ALGER CENTRE.

Son organisation est illustrée dans l'organigramme qui suit (Voir la page suivante) :

Figure n°06 : L'Organigramme général de GEMA.



Source : Documents internes de l'entreprise.

1.3.1. Description et missions de chaque Direction

- **Direction Générale**

Représentée par le Directeur Général, il est chargé du pilotage, de la coordination, de l'animation et du contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

-
- **Cellule qualité** : son rôle est de
 - Animer et suivre le fonctionnement du système de management de la qualité ;
 - Coordonner l'élaboration, l'application et la mise à jour du système documentaire du S.M.Q ;
 - S'assurer que les processus nécessaires au S.M.Q de l'entreprise sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
 - Sensibilisation sur le S.M.Q ;
 - Organiser et animer les réunions périodiques du comité de pilotage ;
 - Programmer et préparer les réunions de la revue de direction ;
 - Planifier et conduire les audits qualité internes ;
 - Évaluer les auditeurs internes de qualité ;
 - Déterminer les actions de formation prévues dans la démarche qualité ;
 - **Assistante du Directeur Général**
 - Elle assure la gestion du planning du D.G ;
 - Elle procède à des triages par importance des informations mises à sa disposition pour sélectionner les actions prioritaires ;
 - Elle planifie ses réunions d'affaires ;
 - Elle réorganise son agenda en tenant compte des imprévus professionnels ou personnels de celui-ci ;
 - Elle assure une fonction d'intermédiaire entre ses supérieurs et les différents partenaires de l'entreprise. Pour ce faire, elle communique par téléphone ou par courriers électroniques les renseignements à diffuser dans tous les services concernés ;

Le secrétariat fait aussi partie de ses responsabilités. Elle organise les dossiers demandés par le D.G et effectue des travaux de classement et d'archivage ;

Lors des réunions, elle s'occupe des prises de note et rédige un rapport pour le transmettre aux dirigeants et aux autres employés ;

L'assistante de direction est la représentante directe de son directeur Général à l'extérieur ou à l'intérieur de la société. Elle est en étroite relation avec les collaborateurs et partenaires de l'entreprise. Elle encadre les déplacements du directeur à l'étranger ou sur le territoire national.

-
- **Assistant audit**
 - Programme et réalise des missions d'audits de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
 - Elabore le support technique des missions d'audit ;
 - Conseille la direction générale sur les actions d'amélioration à promouvoir dans le cadre du contrôle de gestion ;
 - Assiste les agences maritimes dans la mise en œuvre des procédures d'audit ;
 - Etablit à l'intention de la direction générale des rapports d'audit accompagnés de recommandations.
 - **Unité d'avitaillement des navires**

Elle est située au Quai N°07, port d'Alger. Son rôle principal est d'exercer l'activité d'avitaillement des navires au niveau d'Alger, et d'assurer le pilotage et la coordination des opérations commerciales pour l'ensemble des agences maritimes.

Cette Direction emploie un effectif de vingt et un (21) agents, répartis entre les fonctions administratives et les fonctions opérationnelles ;

- **Unité Gemaform**

Elle est située au 37, rue LARBI BEN MHIDI- ALGER CENTRE, son rôle est de programmer, organiser les formations, et assurer tous les moyens logistiques pour le bon déroulement des programmes, ainsi que le recouvrement des créances relatives au chiffre d'affaires réalisé.

Cette Direction emploie un effectif de huit (8) agents, tout en signalant que les enseignants sont des consultants contractuels.

- **Direction Commerciale et Marketing :**

Elle est chargée de :

- L'organisation, l'animation et la coordination de l'activité consignment de l'entreprise ;
- Le contrôle et le suivi de la gestion et situations des comptes armateurs à l'endroit de l'ensemble des agences maritimes ;
- La programmation et la réalisation des missions de prospections commerciales ;
- L'établissement des rapports d'évaluation des actions commerciales engagées ;

-
- La fidélisation de notre portefeuille clients, et le recrutement de nouveaux clients (nationaux ou étrangers) ;
 - L'élaboration de la stratégie commerciale, la contribution dans l'élaboration des budgets de l'entreprise ;
 - La supervision et l'assistance de l'ensemble des agences maritimes en matière de la mise en œuvre des budgets annuels ;
 - **Direction de l'Administration Générale et des Affaires Juridiques**

Elle est chargée de :

- L'élaboration et le suivi des procédures de gestion ;
- L'élaboration des différents documents administratifs ;
- La coordination entre les agences en matière des achats groupés et autres ;
- Veillez à la sécurité de l'entreprise ;
- L'élaboration des différents contrats avec les tiers de l'entreprise ;
- La gestion des moyens généraux, du patrimoine du siège et la gestion des archives ;
- L'élaboration de la paie et les différents états de personnel demandés par la hiérarchie ;
- Suivi de toutes les affaires juridiques de l'entreprise ainsi que les contentieux.
- Veiller au respect de l'application de la convention collective ;
- L'élaboration et le suivi de politiques en matière de gestion du personnel ainsi que la gestion des carrières et de la formation ;
- L'élaboration et le suivi des procédures relatives à la gestion des ressources humaines ;
- La centralisation des données RH ;
- Le contrôle et l'assistance des agences maritimes en matière de la gestion des compétences.

- **Direction d'Organisation et des Systèmes d'Information**

Cette structure est composée d'un directeur, et d'une équipe d'informaticiens. Elle est chargée d'assurer :

- La conception et la réalisation des systèmes d'information ;
- La conception et la gestion du dictionnaire des données de l'entreprise ;
- Les choix techniques sur les aspects hardware, software et réseaux ;
- Le développement et la rentabilisation des ressources informatiques ;
- L'efficacité des schémas organisationnels et informationnels ;
- La normalisation et la codification des procédures et supports ;

- Conception et mise en œuvre des schémas informationnels de l'entreprise en collaboration avec les fonctions centrales ;
- Participation à la définition du plan informatique conformément au schéma approuvé par la direction générale et dans le cadre de développement de l'entreprise ;

- **Direction des Finances, de la Comptabilité et du Portefeuille**

- Assurer toute sorte de reporting financier au niveau de l'entreprise ;
- L'élaboration et le suivi des procédures comptable ;
- La gestion centralisée de la trésorerie et la centralisation de la comptabilité des agences maritime et la comptabilité des autres activités (avitaillement, formation) ;
- La gestion du portefeuille de l'entreprise, ses filiales et ses différentes prises de participation ;
- La supervision et la finalisation du bilan comptable et fiscale de l'entreprise et le bilan consolidé du groupe.
- Présentation des rapports financiers lors des Conseils d'Administration, les Assemblées Générales, et les Revues de Direction ;
- Piloter le processus Comptabilité en matière de la gestion qualité ;

A mentionner aussi que la **DFCP** est composé d'un département nommé « comptabilité entreprise » qui s'occupe de la comptabilité et finance à l'échelle entreprise, rattaché directement à la **DFCP**.

a) Département comptabilité entreprise

Ce département est responsable sur la gestion et la centralisation de la comptabilité de l'ensemble des activités de l'entreprise GEMA, le suivi de la comptabilité des agences maritimes, et la contribution à l'élaboration du reporting financier de l'entreprise.

Le département comptabilité entreprise chapeaute les responsables financiers au niveau des neuf (9) agences maritimes, l'unité d'avitaillement, ainsi que les deux services qui se trouvent au siège central, à savoir :

- **Service comptabilité siège**

La mission principale du service comptabilité siège est la tenue de la comptabilité générale liée au siège de l'entreprise GEMA et ce qui s'en suit des travaux quotidiens d'un cadre financier à savoir : comptabilisation, élaboration des chèques, relation bancaires, analyse des comptes, rapprochements ... etc.

- Service comptabilité Gemaform

Ce service a une relation directe avec le centre de formation Gemaform, il est chargé de la tenue comptable de ce dernier et fourni les informations nécessaires au département comptabilité entreprise pour le suivi et centralisation des données.

b) Délégation Régionale Est et Délégation Régionale Ouest

Ces deux délégations sont représentées par le Directeur d'agence de Skikda et le Directeur d'agence de Ténès respectivement. Leur mission est d'assurer le pilotage et la coordination opérationnelle des activités commerciales relatives aux agences mises sous leurs responsabilités, ainsi que le reporting périodique au Directeur Général.

• Les agences maritimes

Les neufs (9) agences sont implantées au niveau des ports commerciaux, et c'est à travers ces agences là que l'entreprise GEMA exerce son métier.

Chaque agence a un certain niveau d'autonomie administrative et commerciale tout en respectant la hiérarchie de la Direction générale.

De ce fait, les agences maritimes quant à elles ont un organigramme composé d'un Directeur d'agence, département d'administration, des départements opérationnels (Shipping, logistique, recouvrement...), et un département finance et comptabilité.

Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse des données

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie de recueil des données utilisée pour mener notre enquête, et de fournir une compréhension claire de notre approche méthodologique et des étapes que nous avons suivies pour collecter et analyser les données obtenues.

2.1. Démarche méthodologique

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche déjà établis, on a opté pour l'utilisation d'une méthode qualitative qu'elle s'agit d'entretiens, qui s'est déroulé avec plusieurs responsables de GEMA afin de favoriser un développement approfondi des réponses des personnes interrogées et une meilleure exploitation des données.

2.1.1. Objectif de l'étude

Notre étude a pour objectif d'explorer l'impact de l'utilisation d'un système ERP sur la performance financière de GEMA- Société Générale Maritime.

2.1.2. Technique d'entretien

L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation qui permet à l'enquêteur de collecter des informations sur les attitudes, les comportements et les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société, c'est une situation de communication orale entre l'enquêteur et l'enquêté.

Les interviews que nous avons choisies pour notre étude sont arrêtées au type semi-directif, à la base des entretiens individuels, la technique de collecte de données était face-à-face.

On a choisi des entretiens semi-directifs parce qu'ils offrent un cadre flexible en permettant aux participants de s'exprimer librement en détail tout en suivant la structure globale du guide d'entretien.

Ce guide d'entretien (voir annexe 01) est divisé en trois axes et comprend diverses questions ouvertes de façon à pouvoir collecter un maximum de données, il est adressé à la direction des Finances, de la Comptabilité et du Portefeuille et au service informatique de GEMA.

2.1.3. Description de L'échantillon

Le choix des interviewés n'était pas par hasard, car la pertinence et la fiabilité des informations collectées dépend en premier lieu des réponses de ces personnes, on a choisi ces derniers à la base des postes qu'ils occupent au sein de l'entreprise et qui sont proche à notre thème de recherche, Cela fait de ces personnes les individus les plus aptes à répondre de manière optimale à nos questions.

Les entretiens ont été menées durant le mois de mai 2023 dans les bureaux des principaux concernés (interviewés), durant leurs heures de travail. De ce fait, on n'a pas pu réaliser des entretiens plus longs afin de ne pas provoquer une situation de gêne. Pour ces différentes raisons, les entretiens ont eu une durée moyenne d'une heure.

Ci-dessous, le tableau illustrant le déroulement des entretiens de notre étude (voir la page suivante).

Tableau 02 : Présentation des interviewés

Date d'entretien	Type d'entretien	Durée d'entretien	Interviewé
02/05/2023	Face à face individuel	45 min	Directeur des finances, de la comptabilité et du portefeuille
02/05/2023	Face à face individuel	1h 15 min	Chef département des finances et comptabilité
03/05/2023	Face à face individuel	1h	Responsable service informatique
07/05/2023	Face à face individuel	1h 30 min	Chef département des finances et comptabilité
09/05/2023	Face à face individuel	50 min	Chef département des finances et comptabilité
18/05/2023	Face à face individuel	30 min	Responsable informatique
25/05/2023	Face à face individuel	1h 30 min	Chef département des finances et comptabilité

Source : Elaboré par nous même

2.1.4. Guide d'entretien

Dans le cadre de notre recherche, nous avons développé un guide d'entretien qui nous a servi de référence pour mener nos entretiens. Ce guide a été conçu pour fournir une structure et des orientations lors de nos interactions avec les participants. Cependant, nous avons également été attentifs à rester flexibles et à adapter nos questions en fonction des réponses.

2.2. Analyse de données

Dans cette partie, nous allons examiner les données collectées après avoir présenté la méthodologie que nous avons suivie. Les données ont été transcrites à partir des notes que nous avons prises lors des entretiens. Après chaque entretien, nous résumons les propos verbatim afin

de ne pas perdre de détails. L'analyse des données est réalisée manuellement, en se basant sur les fondements théoriques.

Q 01 : Pouvez-vous nous décrire le système ERP utilisé dans votre entreprise ?

La société GEMA, a mis en place un système intégré d'application métier appelé TSA (TRANSPORT SYSTEM AGENSY), qui fonctionne sur une architecture client/serveur. Ce système est utilisé comme ERP (Enterprise Resource Planning) et couvre plusieurs domaines clés liés à l'activité d'agence maritime.

Aujourd'hui nous sommes en plein projet d'implémentation d'un nouveau ERP de type SAGE X3.

Le système TSA a permis à GEMA d'intégrer et de gérer toutes les fonctions nécessaires au bon fonctionnement de leur agence maritime. Il est divisé en différents modules, tels que le module de transport maritime, d'importation, d'exportation, de courtage, de suivi des conteneurs, de compte d'escale, de comptabilité, de gestion des stocks et de gestion des ressources humaines.

Cependant, pour faire face aux besoins spécifiques de partenaires et des exigences des clients et armateurs, GEMA a développé son propre système INTRANET de type Application Web en se dotant d'outils basés sur les nouvelles technologies de l'intranet en interaction avec le système TSA.

Q 02 : Comment le système ERP a-t-il affecté la qualité des données financières dans votre entreprise ?

« Le fait que l'ERP regroupe toutes les informations dans une base de données unique, cela nous donne accès à des informations organisées et synthétisées et nous facilite leur exploitation et interprétation et nous fait gagner beaucoup de temps ».

Toutes les données de GEMA y compris les données financières, les données des clients et fournisseurs sont centralisées et stockées dans une base de données unique (référentiel unique), ce dernier est partagé par les différents départements de l'entreprise. Ce qui rend ces données plus fiables et cohérentes, éliminant ainsi tout risque d'incohérence et de redondances dans les données.

De plus, le fait d'unifier les données provenant des différentes filiales de l'entreprise, cela facilite leur consolidation en temps réel.

Q 03 : Est-ce qu'il permet d'accomplir les tâches avec une valeur ajoutée accrue tout en réduisant le temps nécessaire pour les effectuer ?

Après avoir examiné les réponses des interviewés, on peut dire que l'ERP permet d'optimiser le temps d'exécution et création de documents en automatisant de nombreuses tâches manuelles routinières tel que la saisie des données pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur, de garantir la fiabilité des informations comptables et financières, et de les traiter rapidement pour répondre aux exigences réglementaires à temps.

Q 04 : Comment le système ERP a-t-il amélioré les processus financiers dans votre entreprise ?

D'après les interviewés, ils ont tous confirmé qu'avant l'utilisation des systèmes ERP, les processus financiers au sein de GEMA étaient souvent manuels, fragmentés et sujets à des erreurs humaines mais après l'implémentation d'un système ERP tous les processus sont automatisés.

Premièrement, la saisie des données financières étaient saisies manuellement dans des feuilles de calcul ou dans EXCEL. Cela pouvait entraîner pour plusieurs fois des erreurs de saisie et des retards dans la consolidation des informations financières. Or, après l'intégration du système ERP, les données financières tel que le chiffre d'affaires, les couts et les dépenses, ... sont saisies de manière centralisée et automatisée grâce au module comptabilité et finances, permettant ainsi d'intégrer les différentes sources de données, et réduisant les erreurs avec meilleure précision des informations financières.

Deuxièmement, le traitement des factures était souvent un processus manuel, nécessitant la vérification et l'approbation manuelle. Maintenant, Avec l'ERP, les factures sont numérisées et traitées de manière électronique ; les flux de travail automatisés permettent la validation et l'approbation électronique de tous les factures.

Les factures sont envoyées aux clients par voie électronique directement depuis le système ERP après la validation du département des finances et comptabilité. Cette opération est plus rapide et sécurisée par rapport à la méthode traditionnelle de transmission manuelle des factures

Les figures ci-après illustrent bien comment s'effectue la validation des factures dans le système ERP de GEMA (voir page suivante).

Figure n°07 : Première étape de validation des factures

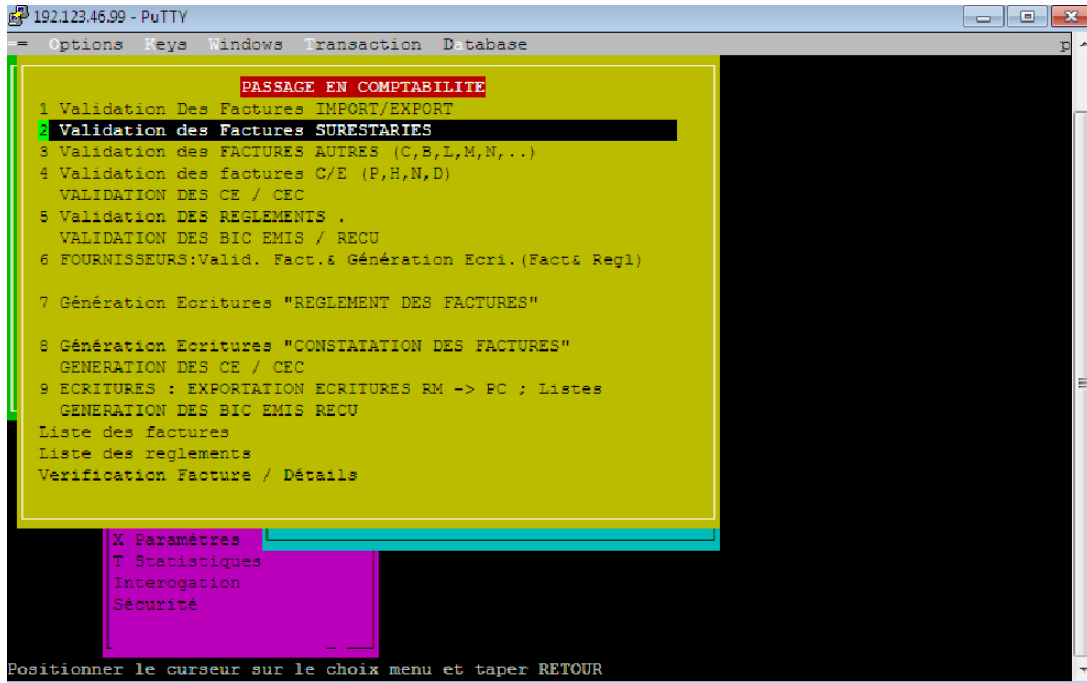


Figure n°08 : Deuxième étape de validation des factures

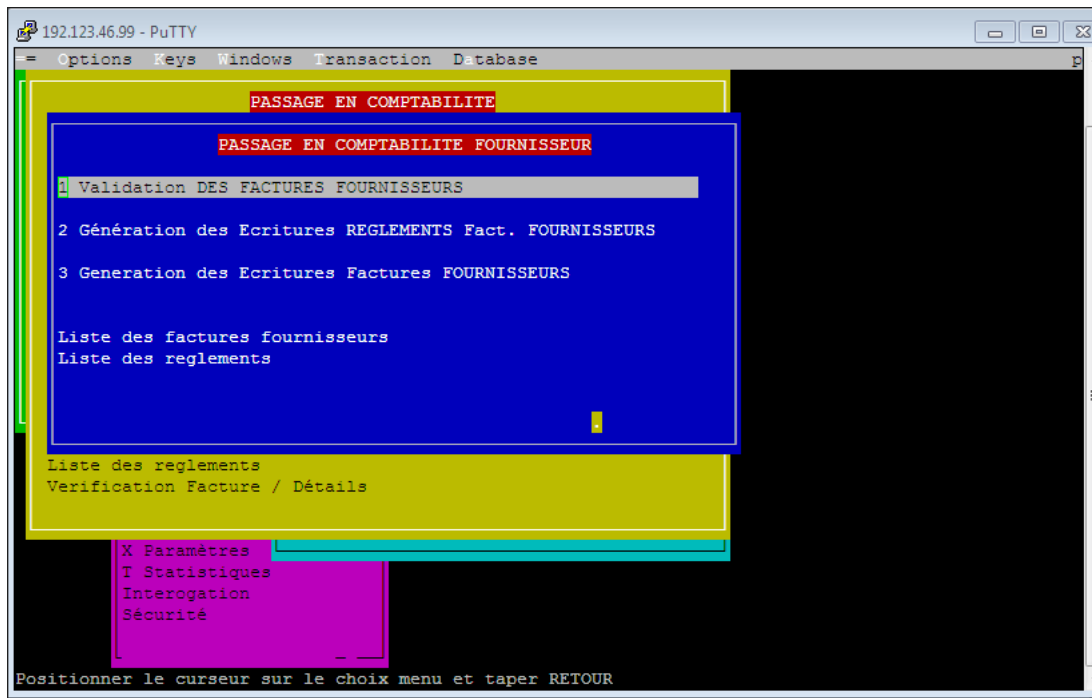


Figure n°09 : Factures validées

Escale	N° Frn	Nom Frn.	Fac.	Fac. Frn.	Date Fac	N°	Enreg.	Montant	V
29	1014	EPAL	2023	0001074	03/04/23	2023	265	135347.46	
30	1014	EPAL	2023	0015374	30/03/23	2023	264	77112.00	
10	1014	EPAL	2023	360	15/02/23	2023	95	44066.53	
108	1044	DOUANE	2022	4790	12/12/22	2022	875	81393.37	
124	1044	DOUANE	2022	4798	23/12/22	2022	975	5508.54	
1	10001	FILTRANS	2023	1410001	22/03/23	2023	263	1469.01	
41	11001	NASHCO	2023	144	03/05/23	2023	300	960116.00	
22	101468	N & N SURVEY	2023	003	30/04/23	2023	308	41650.00	
42	500880	GEMA AVITAIL	2023	315	17/05/23	2023	306	73370.52	
42	500880	GEMA AVITAIL	2023	316	17/05/23	2023	305	21320.12	
42	500880	GEMA AVITAIL	2023	317	17/05/23	2023	304	505791.65	
42	500880	GEMA AVITAIL	2023	318	17/05/23	2023	303	4241.16	
25	500880	GEMA AVITAIL	2023	891	12/04/23	2023	252	34899.80	
120	500890	AVICAT	2023	309	09/02/23	2023	53	35139.00	
34	600000	DECLARATION	2023	1353	08/05/23	2023	291	794669.55	
38	600000	DECLARATION	2023	1355	08/05/23	2023	292	780991.62	

Source : Capture d'écran à partir du système ERP de GEMA.

Ces figures montrent comment le processus de validation des factures s'effectue dans l'ERP par un seul clic, il suffit juste de préciser la date des factures et l'opération se génère dans même pas 2 minutes.

L'ERP a aussi intégré les fonctionnalités de gestion des budgets et des prévisions, cela permet de créer, suivre les budgets en temps réel, de faire la comparaison entre les prévisions et les budgets réalisés et de détecter les sources des écarts ; ainsi les mises à jour budgétaires sont automatiquement reflétées dans les rapports financiers, ce qui était difficile avant l'ERP de suivre les dépenses et la mise à jour des prévisions. Cela permet un meilleur contrôle des dépenses et planification plus précise.

Q 05 : comment l'ERP a-t-il amélioré la gestion de la comptabilité de votre entreprise ?

Le chef département des finance et comptabilité a confirmé qu'après la mise en place de l'ERP aucune opération financière ou écriture comptable n'est manuscrite ; elles sont tous générées automatiquement selon le type d'opération.

La figure ci-dessous illustre bien comment se génèrent les écritures comptables dans l'ERP ; (voir page suivante).

Figure n°10 : Génération des écritures comptables

Account Number	Amount	Date	Description	Balance
706004	000000	06/04/2023	COMMISSION AGENCY FEES/	0
445700	000000	06/04/2023	TVA SUR LA PRESTATION	0

460907	230032	10/04/2023	FAC.Pres092019 VOY.32 /07500	1286483
706810	000000	10/04/2023	IMMIGRATION FEES	0
706004	000000	10/04/2023	COMMISSION AGENCY FEES/	0
706040	000000	10/04/2023	ASSISTANCE/	0
466927	000000	10/04/2023	CUSTOMS FEES FORMALITIES	0
706810	000000	10/04/2023	TRANSPORTATION FEES	0
706134	000000	10/04/2023	FRAIS INTERVENTION AGENCE	0
445700	000000	10/04/2023	TVA SUR LA PRESTATION	0

460907	230035	05/04/2023	FAC.Pres591019 VOY.35 /47029	856641
706810	000000	05/04/2023	IMMIGRATION FEES	0
706040	000000	05/04/2023	ASSISTANCE/	0
466927	000000	05/04/2023	CUSTOMS FEES FORMALITIES	0
706810	000000	05/04/2023	TRANSPORTATION FEES	0
706003	000000	05/04/2023	COMMISSION INTERVENTION AGENC	0

Terminal window details: Title '192123.46.99 - PUTTY', menu 'Options Keys Windows Transaction Database', status bar 'Aperçu Fichier /tmp/pascli4203 Erreur : 0', and keyboard shortcuts 'F2:Début F3:Fin PF4 : ==> PFS : <== F10 : Quitter'.

Source : Capture d'écran à partir du système l'ERP de GEMA.

Pour générer n'importe quelle écriture comptable, il suffit de définir la date et le numéro de la facture.

Q 06 : Comment le système ERP a-t-il amélioré la gestion des flux de trésorerie dans votre entreprise ?

L'ERP de GEMA a été configuré selon la nature de son activité, ils ont créé des modèles de facturation pour l'ensemble de services qu'elle fournit (la consignation de navires et conteneurs, le courtage maritime, le transit, l'avitaillement et le ravitaillement des navires, ...). Par exemple, pour une prestation d'un service d'avitaillement ; les factures sont générées automatiquement selon les règles et formats prédéfinis dans le système (nom du client, type de service fournit, montant, ...).

Toute opération d'encaissement ou décaissement de l'entreprise est enregistrés sur le système ERP ce qui permet aux responsables de consulter à tout moment les flux de l'entreprise grâce à la communication des différents modules de l'ERP. Chose qui assure la bonne gestion des ressources financières de l'entreprise.

Quant à la gestion des crédits, il lui donne un aperçu global sur la situation financière de l'entreprise et anticiper les besoins en liquidités facilitant ainsi la prise de décision pour contracter de nouveaux emprunts. De plus, il aide à respecter les échéances en envoyant des notifications de paiement avant 30 jours de la date d'échéance.

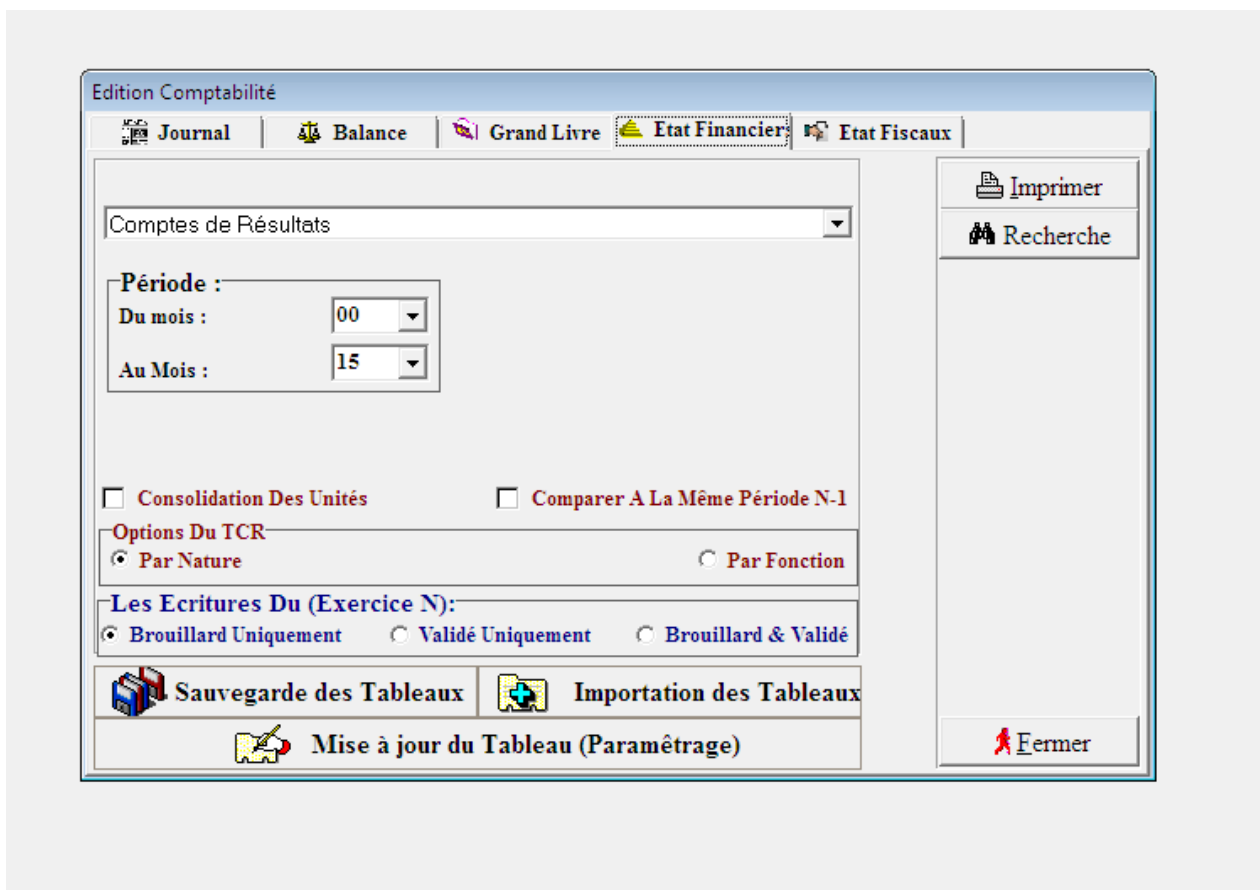
Q 07 : Comment votre système ERP aide dans la mission du reporting financier ?

D'après le chef département des finances et comptabilité, une clôture mensuelle est effectuée et finalisé le j+10 de chaque mois, chose qui ne peut pas se réaliser de façon assez fiable et pertinente sans l'ERP, surtout dans le cas d'un grand groupe.

L'ERP et à partir des informations financières bien organisées et synthétisé de la base de données génère automatiquement les différents états financiers de l'entreprise.

La figure ci-dessous montre comment l'ERP aide à générer les états financiers ;

Figure n°11 : Génération des états financiers



Source : Capture d'écran à partir du système l'ERP de GEMA.

Cette fonctionnalité de l'ERP minimise le temps consacré à la collecte de données et la construction des états financiers, par un clic, les états sont prêts ce qui permet aux responsables de se concentrer sur l'analyse et l'interprétations des données. Par conséquent, des rapports plus fiables.

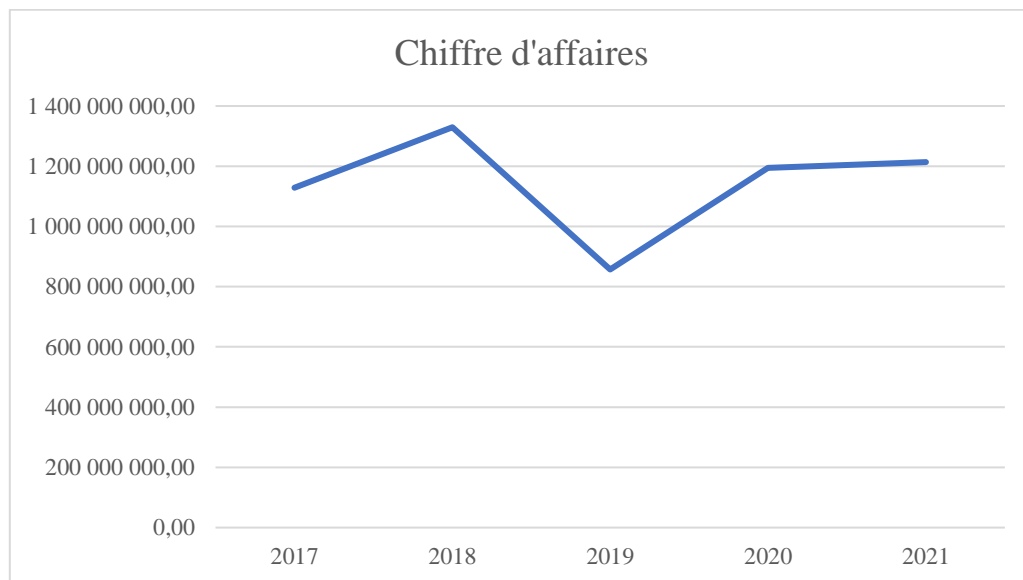
Q 08 : Depuis l'adoption du système ERP, avez-vous constaté une amélioration de vos indicateurs de performance financière ?

« Depuis l'adoption du système, notre entreprise a connu une amélioration considérable de ses indicateurs de performance financière ». (Directeur des finances, de la comptabilité et de portefeuille).

Les calculs suivants montrent l'évolution des indicateurs de performance financière de GEMA au cours des 5 dernières années après la mise en place de l'ERP ;

- Evolution du chiffre d'affaires

Figure n°12 : Evolution du chiffre d'affaires



Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Commentaire

Au cours des deux premières années, l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une tendance positive, suivi d'un ralentissement en 2019 en raison de la pandémie COVID-19 (selon les témoignages des responsables financiers de l'entreprise) qui a freiné l'activité de

l'entreprise et cette dernière s'appuie principalement sur les transactions étrangères ; en 2020 et 2021 l'entreprise a réussi à rebondir et son chiffre d'affaires a de nouveau augmenté passant de **857 148 390,86 DA en 2019** à **1 194 852 016,46 DA** , **1 213 350 738,14 DA** en 2020 2021 respectivement.

- **Evolution de la rentabilité commerciale**

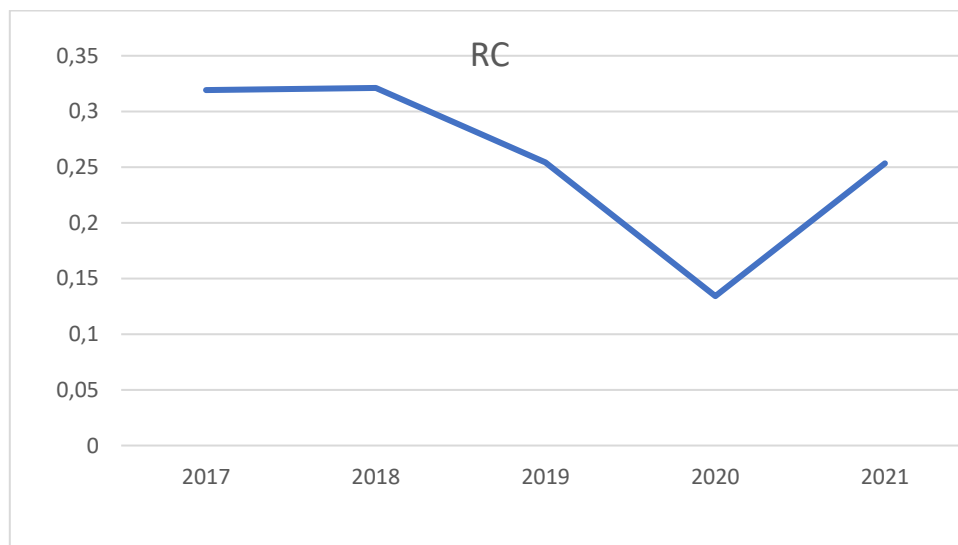
Tableau n°03 : Calcul de la rentabilité commerciale

Unité : DA

	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net	360 388 281,55	426 864 692,20	217899337,1	160 297 353,75	307 476 919,95
Chiffre d'affaires	1 129 116 513,20	1 329 350 740,09	857 148 390,86	1 194 852 016,46	1 213 350 738,14
RC	0,319177230	0,321107650	0,254214252	0,134156658	0,253411409

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure n°13 : Evolution de la rentabilité commerciale



Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Commentaire

La rentabilité commerciale de l'entreprise est positive durant les cinq ans de l'étude.

Cette période de 2017 à 2021 a été marquée par une augmentation intéressante elle a commencé à diminuer. Cette tendance à la baisse s'est poursuivie en 2020 jusqu'à un niveau de **0,13** ; une année marquée par l'impact négatif de la pandémie de COVID-19.

L'année de 2021 est marquée par une reprise dans la valeur de la rentabilité commerciale, à un niveau de **0,25**.

- **Evolution de la rentabilité économique**

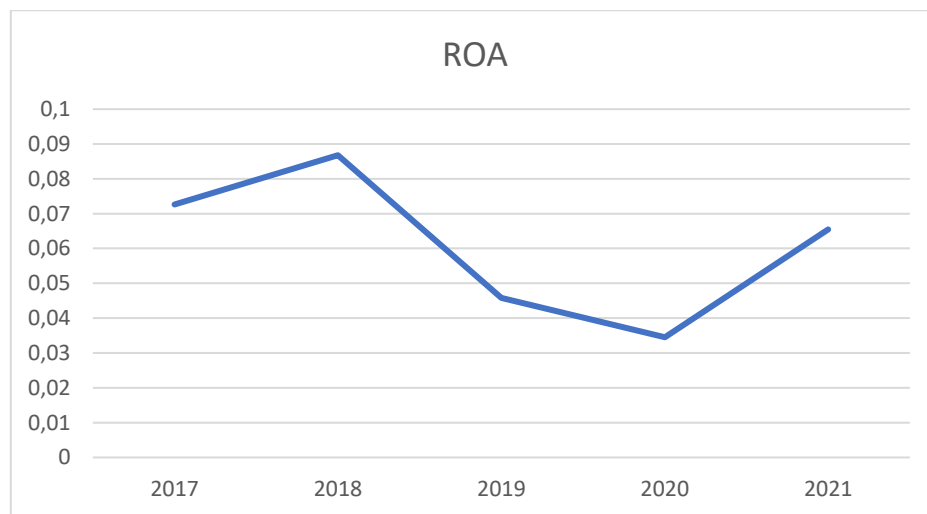
Tableau n°04 : Calcul de la rentabilité économique

Unité : DA

	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net	360 388 281,55	426 864 692,20	217899337,1	160 297 353,75	307 476 919,95
Total actifs	4 959 472 669,03	4 919 526 330,02	4 759 556 219,78	4 645 471 304,60	4 716 389 515,37
ROA	0,072666653	0,08676947	0,04578144	0,034506155	0,065193284

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure n°14 : Evolution de la rentabilité économique.



Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Commentaire

L'entreprise a une capacité de générer un bénéfice un peu important en utilisant ses fonds durant les 5 ans de notre étude, comme on a déjà indiqué les fluctuations pendant 2019 et 2020 sont dû à la pandémie.

- **Evolution de la rentabilité financière**

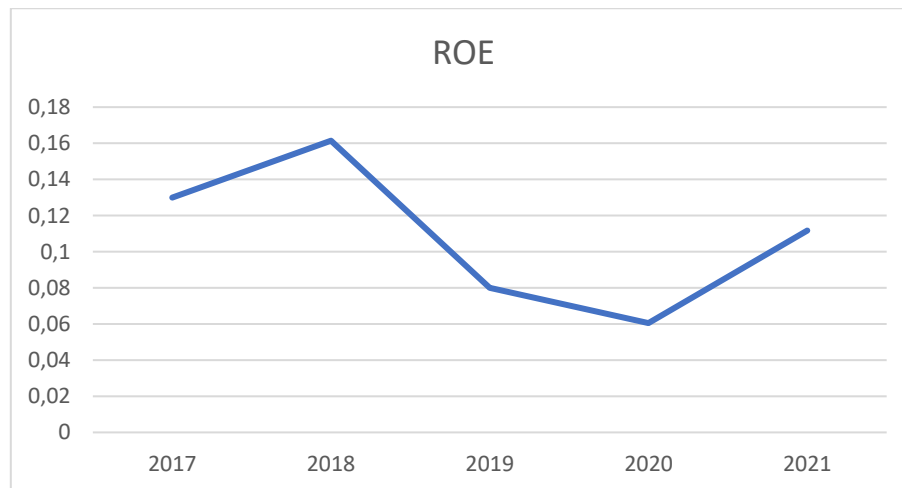
Tableau n°05 : Calcul de la rentabilité financière

Unité : DA

	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net	360 388 281,55	426 864 692,20	217 899 337,09	160 297 353,75	307 476 919,95
Capitaux propres	773 226 046,97	644 181 478,82	724 572 286,27	649 920 008,22	754 119 775,08
ROE	0,129952725	0,161435475	0,079975612	0,060491393	0,111642537

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure n°15 : Evolution de la rentabilité financière



Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Commentaire

La rentabilité financière de l'entreprise est toujours positive au cours des années de l'étude. Le ROE positif signifie que l'entreprise a une capacité à générer des profits à partir des capitaux propres mis à sa disposition.

Cet indicateur est en évolution continu avec le temps, sauf que en 2019 il a commencé à diminué jusqu'à 2020 ms rapidement il a augmenté en 2021.

Commentaire globale

D'après les calculs précédents, on remarque une amélioration de tous les indicateurs de performances financières année après années ; grâce à l'implémentation de l'ERP, les gestionnaires sont maintenant en mesure de traiter jusqu'à 100 factures par jour, comparativement à un maximum de 30 factures avant la mise en œuvre de l'ERP ce qui augmente l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

Et ça prouve les paroles des responsables financiers que l'ERP a joué un rôle essentiel dans l'amélioration des indicateurs performance financière de leur l'entreprise.

Q 09 : Comment le système ERP a-t-il amélioré la collaboration entre les départements financiers et non financiers dans votre entreprise ?

La coordination entre les différents services de l'agence maritime s'est également améliorée grâce à l'intégration des modules de l'ERP. Les informations financières sont désormais disponibles et accessibles à tous les niveaux de l'organisation en temps voulu, favorisant une meilleure communication et une gestion plus efficace des fonds disponibles.

Un exemple de la communication entre les départements c'est lorsque le service commercial passe un bon de commande, le chef département des finances et comptabilité valide la conformité et la demande de paiement avec un seul clic dans le système ERP. Cette opération se fait aussi au niveau de l'ERP sans un contact direct entre le service commercial, et le département finances et comptabilité.

Q 10 : Comment le système ERP a-t-il permis une meilleure prise de décision financière dans votre entreprise ?

Les responsables financiers ont confirmé que l'ERP leur permet d'accéder à des informations centralisées, homogénéisées et mises à jour en temps réel, ces données sont réunies dans une base de données unique.

La disponibilité des différentes informations de l'entreprise en permanence ainsi que états financiers permettent d'avoir une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise à tout moment ce qui aide à prendre des décisions rapides et éclairées.

Q 11 : Quels sont les défis ou les obstacles que vous avez rencontrés lors de l'implémentation ou de l'utilisation du système ERP dans votre entreprise ?

Les principaux défis rencontrés lors de l'implémentation de l'ERP sont ;

- L'adaptation des processus métier de l'entreprise avec le système ERP ;
- Difficulté d'utilisation du système par les utilisateurs.

Q 12 : Comment avez-vous surmonté ces défis ou obstacles ?

Afin de surmonter les difficultés rencontrées par les utilisateurs face au nouveau système et éviter l'instabilité dans l'entreprise, cette dernière a mis en place un plan de déploiement basé sur deux points essentiels ; la formation et la motivation.

Une formation continue en informatique (initiation en informatique, bureautique, ...ect) a été proposée à l'ensemble des utilisateurs pour s'adapter avec le nouvel outil et à leurs nouvelles tâches et d'éviter ainsi la résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur aux exigences des responsables.

La motivation qui consiste à faire accepter aux utilisateurs l'idée de travailler ensemble sur le même projet en réseau et d'éviter toute éventuelle redondance de données et double saisie et de faire garantir une meilleure cohérence de données.

Section 03 : Présentation des résultats

Après avoir analysé les données collectés des entretiens avec les responsables financiers et le responsable de service informatique de GEMA qui ont répondu à tous nos questions, ainsi que l'analyse des documents fournis par l'entreprise, cette section sera consacré à la discussion des résultats afin d'aboutir à des conclusions sur notre problématique.

3.1. Discussion des résultats

On peut dire qu'un système ERP est indispensable pour une bonne gestion financière de tout type d'entreprises, son utilisation facilite la mission des responsables financiers et aide les entreprises à optimiser et améliorer leur performance, plus précisément la performance financière et d'atteindre les objectifs préétablis efficacement. Une entreprise est plus performante avec un ERP qui va lui permettre d'améliorer la qualité de ses services et satisfaire les exigences de ses clients.

On a constaté d'autres éléments qui mettent en évidence l'impact de l'ERP sur la performance financière d'une entreprise, ils peuvent être résumés comme suit :

- ✓ L'ERP garantit la cohérence, l'homogénéité et la fiabilité des données financières, ce qui améliore leur qualité ;
- ✓ Grace à l'ERP, toutes les informations sont réunies dans une base de données unique, ce qui facilite le travail collaboratif ;
- ✓ L'ERP favorise une communication fluide et rapide entre les différents départements de l'entreprise et les processus qui s'interagissent entre eux ;
- ✓ L'accès en temps opportun à des informations centralisées, organisées et synthétisées permet aux responsables financiers de mieux exploiter les données afin d'aboutir à des rapports de plus en plus fiables ;
- ✓ L'ERP permet d'améliorer les processus financiers à travers l'automatisation des tâches routinières tel que la saisie des données et d'exploiter le temps dans des tâches à plus grande valeur ;

- ✓ L'ERP permet une meilleure gestion des ressources financières de l'entreprise en permettant aux responsables d'avoir une vue d'ensemble sur les flux de trésorerie et la situation financière de l'entreprise.
- ✓ Un système ERP offre des fonctionnalités de suivi en amont et en aval des budgets et des prévisions, et permet d'avoir un niveau de détail qui facilite la planification financière et la justification des écarts.
- ✓ L'ERP permet d'améliorer la gestion de la comptabilité grâce à l'intégration des modules et la disponibilité des données fiable en temps réel provenant de différents départements.
- ✓ L'ERP a un impact positif sur les différents indicateurs de performance financière et contribue à leur amélioration.

3.2. Tableau récapitulatif des résultats

Tableau n°06 : Récapitulatif des résultats

Thème	Résultat
Qualité des données financières	<ul style="list-style-type: none"> - Données centralisées sur une base de données unique. - Données cohérentes et bien organisées. - Données synthétisées et fiables.
Accomplissement des tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Automatisation des tâches. - Réduction du cycle opérationnel. - Gains de temps. - Gains d'effort. - Minimisation des erreurs humaines.
Processus financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Les données financières sont saisies de manière centralisée dans l'ERP. - Traitement des factures est numérisés. - La vérification et la validation des factures est automatique à travers l'ERP. - Les factures sont transmises électroniquement via l'ERP.

	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi en amont et en aval des budgets et des prévisions. - Mise à jour des budgets et justification des écarts.
Gestion de la comptabilité et des flux de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Les factures sont générées automatiquement. - Les écritures comptables sont générées automatiquement. - Les opérations d'encaissement et de décaissement sont enregistrées dans l'ERP. - Vue d'ensemble sur la situation financière. - Bonne gestion des ressources financières.
Reporting financier	<ul style="list-style-type: none"> - L'ERP donne accès à des données synthétisés en temps réel facilitant ainsi l'explication des résultats.
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du chiffre d'affaires. - Amélioration des différents indicateurs financiers (rentabilité commerciale, économique et financière).
Collaboration des départements	<ul style="list-style-type: none"> - La coordination entre les départements financiers et non financiers est améliorée grâce à l'intégration des modules de l'ERP.
Prise de décision financière	<ul style="list-style-type: none"> - L'ERP permet d'avoir une vue d'ensemble sur la santé financière de l'entreprise ce qui aide à prendre des décisions rapides et éclairées.

Source : Elaboré par nous-même.

3.3. Recommandations

Après avoir mené notre étude, nous soumettons les recommandations suivantes :

- Optimiser l'utilisation de l'ERP et assurez d'exploiter pleinement les fonctionnalités qu'offre ce système.
- Mettre en place un processus d'évaluation et d'ajustement régulière de l'ERP pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise.
- Investir dans la formation et le développement des compétences des utilisateurs.
- Mieux profiter du nouveau système SAGE qui est en cours d'implémentation et intégrer des fonctionnalités de business intelligence pour renforcer le reporting financier par rapport à l'ERP actuel.
- Intégrer de nouveaux modules qui aide à la construction des tableaux de bords.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser nos connaissances théoriques relatives à notre sujet de recherche. Le but de ce dernier était d'analyser l'impact de l'ERP sur la performance financière de GEMA.

Pour bien mener notre étude, on s'est basé sur l'analyse des données qu'on a obtenues à travers des entretiens semi-directifs avec les responsables financiers de GEMA.

A travers cette étude, nous pouvons conclure que la mise en place des ERP contribue à l'amélioration de la performance financière de GEMA et permet une bonne gestion de ses ressources financières.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'évolution des technologies de l'information a profondément transformé le monde de l'information et de la communication, créant un environnement immatériel et dynamique. C'est pour cette raison, les entreprises doivent adopter des systèmes efficaces afin de garantir une meilleure gestion de leur ressources et processus.

A travers l'étude que nous avons réalisé au sein de GEMA sur le sujet de « l'impact des ERP sur la performance financière » et les informations obtenues de cette étude, nous ont permis de confirmer l'impact positif de l'adoption d'un système ERP sur la performance financière.

Notre étude a également permis de mettre en évidence les résultats suivants :

- L'ERP offre aux entreprises une meilleure gestion de leurs activités en fournissant une visibilité accrue des opérations et en permettant un accès en temps réel à des informations pertinentes, chose qui se traduit par une réduction significative des délais d'exécution des tâches.
- L'ERP permet une meilleure gestion des processus financiers à travers l'automatisation et l'optimisation de ces processus.
- L'ERP permet d'améliorer la coordination entre les différents départements et la possibilité de générer des rapports financiers plus rapidement et plus précisément offrant ainsi aux décideurs une meilleure compréhension de la situation financière de l'entreprise.
- L'ERP contribue à l'amélioration de la prise de décision financière en offrant des informations standardisées et synthétisées.

Dans cette perspective nous avons confirmé que l'ERP contribue effectivement dans l'amélioration de la performance financière des entreprises.

Par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats confirmer nos hypothèses :

H1 : « L'approche modulaire, la communication des différents modules et l'unicité de base de données sont les principales caractéristiques des ERP ».

A travers notre étude on a pu confirmer la première hypothèse de recherche que l'approche modulaire, la communication des différents modules et l'unicité de base de données sont les plus importantes caractéristiques des ERP.

H2 : « L'adoption d'un ERP améliore les processus financiers en fournissant une plateforme intégrée qui rationalise la collecte, la gestion et l'analyse des données financières ».

Concernant la deuxième hypothèse, elle est confirmée vu que l'utilisation des ERP garantit la centralisation de toutes les données financières de l'entreprise dans une base de données unique et aussi l'automatisation des tâches financières et la possibilité de suivre en temps réel tous les flux de l'entreprise.

H3 : « L'utilisation des ERP permet d'avoir une meilleure compréhension et visibilité sur la santé financière de l'entreprise ».

Cette hypothèse est confirmée, car la base de données de l'ERP contient toutes les informations financières de l'entreprise ainsi que ses états financiers ce qui permet aux responsables financiers d'avoir une vue d'ensemble sur la situation financière de l'entreprise.

Limites de recherche

L'une des limitations majeures de notre étude réside dans l'accès limité aux données financières détaillées de l'entreprise en raison de problèmes de confidentialité et de la politique interne, ce qui peut affecter la précision et l'exhaustivité de notre étude.

De plus, la disponibilité limitée et le nombre restreints des interviewés et leurs contraintes de temps ont constitué un défi majeur lors de la collecte des données et de l'organisation des entretiens, ce qui peut empêcher la généralisation des résultats. Et aussi les contraintes de temps auxquelles nous avons été confrontés. En raison de ces contraintes, il a été difficile d'effectuer une collecte de données approfondie sur notre étude.

Perspectives de recherche

Pour compléter cette étude, on propose une étude comparative entre l'impact de l'ERP actuel et SAGE X3 après son implémentation au sein de GEMA.

Bibliographie

Ouvrages

- Alain (M), « **Diagnostic de la performance de l'entreprise** », Edition Dunod, Paris, 2012.
- Anthony (R. N) et Govinda Rajan (V), « **Systèmes de contrôle de gestion** », Edition Pearson Education France, Paris, 2007.
- Barreau (J), Delahaye (J), « **Gestion financière** », 14^{ème} édition, Dunod, 2008.
- BILLET (C), « **Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances** », Edition Dunod, Paris, 2005.
- Boislandelle (H.M), « **Gestion des ressources humaine dans la PME** », Edition ECONOMICA, Paris,1998.
- BOUQUIN (H), « **le contrôle de gestion** », 8^{ème} Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008.
- Bourguignon (A), « **Performance et contrôle de gestion** », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition. Economica, 2000.
- BURLAUD (A), GERMAC (P), « **Management des SI : Manuel et Applications** », Editions Eyrolles, Paris, 2006.
- GILLET (P) et GILLET(M), « **DSCG 5 Management des systèmes d'information** », 4^{ème} Edition, Edition Dunod, 2016.
- Kenneth (C) et Laudon (P), « **Les systèmes d'information de gestion** », 14^{ème} édition.
- KHEMAKHEM (A), « **La dynamique du contrôle de gestion** », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris,1976.
- LEQUEUX (J.L), « **Manager avec les ERP** », Editions d'organisation, Paris, 2012.
- Mora (M), « **Les ERP, enjeux et risques** », Editions Dunod, France, 2010.
- OIHAB (A) et DUPOUET(O), « **Optimisez votre système d'information ! : Vers la PME numérique en réseau** », Edition Afnor, 2014.
- PHILIPPE de Woot, « **La dynamique de l'entreprise performante** », Edition Marabout, Paris, 1974.
- Ramage (P), « **Analyse et diagnostic financier** », Edition d'organisation, Paris, 2001.
- Reix (R), « **Systèmes d'information et management des organisations** », 5^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 2004.
- SELMER.C, « **La boîte à outils du contrôle de gestion** », Edition Dunod, Paris, 2019.

- Suzanne Rivard et Jean Talbot, « **Développement de systèmes d'information** », 3^{ème} édition, presse de l'université du Québec (Presse HEC), Canada, 2002.
- TOMAS (J.L) et GAL (Y), « **ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement** », 6^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 2011.
- VOYER (P), « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** », 2^{ème} édition, presse de l'université de Québec, 2002.

Articles et revues

- Bourguignon (A), « **Peut-on définir la performance ?** », Revue Française de Comptabilité, juillet- août 1995.
- Carroll (A.B), « **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance** », Academy of Management Review, Vol. 4, n°4,1979,
- DOHOU (A) et BERLAND (N), « **Mesure de la performance globale des entreprises** », Comptabilité et environnement, France 2007, HAL : halshs-00544875, Version 1.
- EL MADROUCHI. K & LKHOYAALI. B (2019) « **Revue de littérature et Benchmark des facteurs clés de succès de l'implémentation d'un ERP : cas de la Jordanie, la Chine et la Belgique** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Numéro 9 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3, 2019.
- JACQUET (D), « **RENTABILITÉ ET VALEUR : EVA & MVA** », la revue Analyse Financière en septembre, 1997.
- HAMHAMI (A), SMAHI (A), « **Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises** », Les cahiers du MCAS, Vol 8, 2012.
- ISSOR. Zineb, « **La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions** », N°17, 2017.
- Karthikeya (V), «**ERP: Evolution and Future Trends**», Journal of Engineering, Project, and Production Management, 2019.
- KLAUS (M), ROSEMANN (M) et al, « **What is ERP?** », Information Systems Frontiers, 2(2), 2000.
- Maëlys De Santis, « **Gérez votre entreprise efficacement grâce à un logiciel ERP** », Appvizer, publié initialement en » mai 2018, Mis à jour le 14 octobre 2020.
- MARKUS (M.L) et TANIS (C), «**The enterprise system: from adoption to success**», Framing the domains of IT management, Editions R. Zmud. Cincinnati, Etats Unis d'Amérique, 2000.

- PAUCHER (P), « **Mesure de la performance financière de l'entreprise** », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires, Algérie, 1993.
- TIONA WAMBA (J.H), « **Les déterminants de la performance financière des petites entreprises camerounaises** », Revue finance et finance internationale, Vol 1, N°1, 2020.
- Yves de Rongé, « **L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation** », FINECO, Vol 10, 2000.

Articles en arabe

- مشري ح، "دور نظام تخطيط الموارد في تحسين جودة المعلومة المحاسبية"، الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد السابع، 2020.

Thèses et mémoires

- MILLET (P.A), « **une étude de l'intégration organisationnelle et informationnelle. Application aux systèmes d'informations de type ERP** », (INSA de Lyon), 2008.
- VENTECLEF (C), « **Implantation d'un ERP : entre exigences opérationnelles et défis stratégiques** », mémoire présenté pour obtenir un Bachelor of Business Administration, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2014.

Sites web

- <https://www.zdnet.fr/blogs/green-si/erp-digital-quand-scm-et-crm-ne-feront-plus-qu-un-39875681.htm>
- <https://www.aquilapp.fr/erp/editeur-logiciel-metier/>
- <https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/>
- <https://www.enodea.com/definition-logiciel-erp/>
- <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html>
- <https://searcherp.techtarget.com/definition/ERP-enterprise-resource-planning>
- https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313
- <https://the-big-win.com/rentabilite-financiere>
- <https://www.gestisoft.com/blogue/comment-un-erp-peut-il-ameliorer-votre-gestion-financiere>
- <https://www.gema-group.com/>

Annexe 01 : Guide d'entretien

Axe 01 : Présentation de l'ERP de GEMA	<ul style="list-style-type: none">▪ Votre entreprise dispose-elle d'un système ERP ? Si oui, quelle est son type et l'année de son implémentation ?▪ Le logiciel ERP est-il modulaire dans votre entreprise ?▪ Quels sont les défis ou les obstacles que vous avez rencontrés lors de l'implémentation ou de l'utilisation du système ERP dans votre entreprise ?▪ Comment avez-vous surmonté ces défis ou obstacles ?
Axe 02 : L'impact de l'ERP sur la performance financière de GEMA	<ul style="list-style-type: none">▪ Comment le système ERP a-t-il affecté la qualité des données financières dans votre entreprise ?▪ Est-ce qu'il permet d'accomplir les tâches avec une valeur ajoutée accrue tout en réduisant le temps nécessaire pour les effectuer ?▪ Comment le système ERP a-t-il amélioré les processus financiers dans votre entreprise ?▪ Comment l'ERP a amélioré la gestion de la comptabilité dans votre entreprise ?▪ Comment le système ERP a-t-il amélioré la gestion des flux de trésorerie dans votre entreprise ?▪ Comment votre système ERP aide dans la mission du reporting financier ?▪ Depuis l'adoption du système ERP, avez-vous constaté une amélioration de vos indicateurs de performance financière ?▪ Comment le système ERP a-t-il amélioré la collaboration entre les départements financiers et non financiers dans votre entreprise ?▪ Comment le système ERP a-t-il permis une meilleure prise de décision financière dans votre entreprise ?

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire.....	I
Liste des abréviations	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures	IV
Résumé.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	A
Chapitre 01 : Les progiciels de gestion intégrés : Entreprise Ressources Planning (ERP)	1
Introduction	1
Section 01 : Définition et évolution des ERP	2
1.1.Définition du système d'information	2
1.2. Définition de l'ERP	2
1.3. Historique et évolution des ERP	4
1.4. Les principaux éditeurs d'ERP.....	5
1.4.1. ERP propriétaires.....	6
1.4.2. ERP open source.....	6
1.5. Architecture technique de l'ERP.....	6
1.6. Les fonctionnalités d'un ERP.....	7
Section 02 : Processus d'implémentation d'un système ERP	10
2.1. Le choix de l'ERP	10
2.2. Les critères de choix d'un ERP	10
2.2.1 Les critères stratégiques.....	11
2.2.2 Les critères fonctionnels.....	11
2.2.3 Les critères technologiques	11
2.2.4 Les critères techniques.....	11

2.2.5	Les critères commerciaux	12
2.2.6	Les critères méthodologiques	12
2.3.	Le processus d'implémentation d'un ERP	12
2.3.1.	Phase préliminaire	13
2.3.2.	Phase projet	14
2.3.3.	Phase de basculement	14
2.3.4.	Phase d'appropriation	14
2.4.	Caractéristiques du système ERP	15
2.4.1.	Une base de données unique.....	15
2.4.2.	Un Interface utilisateur conviviale	15
2.4.3.	Une optimisation des processus.....	15
2.4.4.	Une structure modulaire	16
2.4.5.	Un progiciel paramétrable	16
2.4.6.	Intégration des fonctions	16
2.4.7	Multi-législation	16
2.5.	Facteurs clés de succès de l'implémentation d'un ERP	17
Section 03 : Les apports et les inconvénients d'un système ERP		18
3.1.	Les apports du système ERP	18
3.1.1.	Apports économiques	18
3.1.2.	Apports organisationnels	19
3.1.3.	Avantages compétitifs	20
3.1.4.	Avantage décisionnel.....	20
3.1.5.	Apport opérationnel.....	20
3.2.	Les inconvénients de la mise en place d'un ERP	21
3.2.1.	Restructuration de l'entreprise	21
3.2.2.	Coûts élevés.....	21
3.2.3.	Perte de savoir-faire et d'avantage compétitif liés aux applications informatiques	21
3.2.4.	Relation de dépendance envers les intégrateurs et consultants	22
3.2.5.	Risque de sous-utilisation.....	22
Conclusion		23
Chapitre 02 : L'ERP et la notion de performance financière		24
Introduction		24
Section 01 : Notion de performance		25
1.1.	Définition.....	25
1.2.	Les composants de la performance.....	26
1.2.1.	L'efficacité.....	27
1.2.2.	L'efficience.....	27

1.2.3. La pertinence	28
1.2.4. L'économie des ressources	29
1.3. Les types de performance de l'entreprise	29
1.3.1. La performance unidimensionnelle	29
1.3.2. La performance multidimensionnelle	29
1.4. Les objectifs de la performance	32
Section 02 : La performance financière des entreprises	33
2.1. Définition de la performance financière	33
2.2. Caractéristiques des entreprises performantes	34
2.2.1. Adaptation rapide à l'évolution	34
2.2.2. Ouverture au progrès	34
2.2.3. Développement de la gestion	34
2.2.4. Flexibilité des structures	34
2.2.5. Direction participative et développement des individus	35
2.2.6. Développement et justification du pouvoir de l'action	35
2.3. Les indicateurs de la performance financière	35
2.3.1. Définition d'un indicateur	35
2.3.2. Définition de la rentabilité	36
2.3.3. Rentabilité commerciale (RC)	36
2.3.4. Rentabilité économique (ROA)	36
2.3.5. Rentabilité financière (ROE)	37
2.3.6. Effet de levier	37
2.3.7. Valeur ajoutée économique (EVA)	38
2.3.8. Les tableaux de bord	39
Section 03 : la contribution de l'ERP dans l'amélioration de la performance financière	40
3.1. Meilleure gestion financière	40
3.1.1. Amélioration de la gestion des actifs	40
3.1.2. Budgétisation rationalisée	41
3.1.3. Meilleure gestion des écarts	41
3.2. Amélioration de l'efficacité des employés	42
3.3. Réduction des coûts opérationnels	42
3.4. Meilleure gestion des fournisseurs	43
3.5. Impact sur l'activité finance	43
Conclusion	45
Chapitre 03 : Etude de l'impact de l'ERP sur la performance financière cas GEMA	46

Introduction	46
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	47
1.1. Historique et domaine d'activité.....	47
1.1.1. Effectif.....	47
1.1.2. Domaine d'activité	47
1.2. Filiales et participations.....	48
1.2.1. Filiales	49
1.2.2. Les prises de participations.....	49
1.3. L'organisation de l'entreprise GEMA.....	50
1.3.1. Description et missions de chaque Direction.....	51
Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse des données	57
2.1. Démarche méthodologique.....	57
2.1.1. Objectif de l'étude	57
2.1.2. Technique d'entretien.....	57
2.1.3. Description de L'échantillon	58
2.1.4. Guide d'entretien	59
2.2. Analyse des données.....	59
Section 03 : Présentation des résultats.....	72
3.1. Discussion des résultats	72
3.2. Tableau récapitulatif des résultats	73
3.3. Recommandations	74
Conclusion	76
CONCLUSION GENERALE.....	77
Bibliographie.....	80
Annexes.....	83