

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : organisation et management d'entreprise

THEME

**L'IMPACT De l'ERP sur la performance d'entreprise
Etude de cas : NESTLE-administration générale**

Présenté par :

M.LAKEHAL OUAID

Encadreur :

DR. AKHROUF MOHAMED

Lieu de stage : administration générale - Nestlé SPA –

2019/2020

Remerciements

Je rends grâce à Dieu le Tout Puissant de m'avoir donné le courage et la volonté et la force pour réaliser ce travail.

Au terme de ce travail

Je tiens à exprimer mes plus vifs remerciements à toute personne qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.

En particulier :

*Mr **AKHROUF MOUHAMED**, mon encadreur pour ses conseils et son accompagnement lors de la réalisation de ce mémoire.*

*Je remercie également tous les employés de **NESTLE** qui m'ont aidé,*

*Avec un Merci particulier à Mr **ZERIMA BADREDDINE** pour le temps qu'elle m'a consacré, pour sa sympathie et pour ses précieux conseils.*

Et bien sûr tout le corps professoral et administratif d'ESC , pour la richesse et la qualité de leur enseignement, pour les grands efforts déployés pour assurer, aux étudiants une bonne formation

Dédicaces

A mes chers parents, Sources de mes joies, secrets de ma force Vous serez toujours le modèle Papa, dans ta détermination, ta force et ton honnêteté Maman dans ta bonté, ta patience et ton dévouement pour nous Merci pour tous vos sacrifices pour que vos enfants grandissent et prospèrent Merci de trimer sans relâche, malgré les péripéties de la vie au bien-être de vos Bijoux Merci d'être tout simplement mes parents. C'est à vous que je dois cette réussite et je suis fière de vous l'offrir

A ma sœur SOUMAYA ; J'espère que ce modeste travail vous rendra plus fiers de votre FRERE

Et enfin a tous mes amis/amies

Liste de figures

Figure N°1 : représente SI d'une entreprise.....	08
Figure N°2 : LE FONCTIONNEMENT D'UN SI.....	11
Figure N°3 : model de haine et petit.....	17
Figure n°4 : Rôle de la base de données « personnel ».....	19
Figure N°5 : la structure informatique de l'ERP	26
Figure N°6 : résume les impacts de l'ERP sur la productivité administrative	36
Figure N°7 : l'ERP et l'amélioration de la productivité opérationnelle.....	39
Figure 8 : Impact de l'ERP sur la performance économique.....	71
Figure 9 : Impact de l'ERP sur la performance organisationnelle.....	73
Figure 10 : Impact de l'ERP sur la performance humaine.....	74
Figure 11 : Impact de l'ERP sur les différents aspects de la performance.....	76
Tableau N°1 : le rôle du système d'information.....	12

Liste des abréviations

ANEM	Agence national de l'emploi
BP	Business partenaire
CDD	Contrat indéterminé
CDI	Contrat durée déterminer
CV	Curriculum vitae
DRH	Direction de ressource humain
DSI	Direction de système d'information
EDI	Echange de donnée informatisées
ERM	Entreprise ressource management
ERP	Entreprise ressource planning
FRH	Fonction ressource humain
FS	FACTURE SUCCEES
FTP	File Transfer Protocol
GPEC	Gestion prévisionnelle des emploi et de compétences
GRH	Gestion de ressource humain
KM	Knowledge management
MRP	Planification de ressource et production
NBS	NESTLE BUSINEES SYSTEM
PGI	Progiciel de gestion Intégré
RH	Ressource humain
SAP	Systèmes applications et protocole
SI	System d'information
SIRH	Système d'information de ressource hu- main
TI	Technologie d'information

TIC	Technologie d'information et communication
PGI	PROGICIEL GESTION INTEGRE

Résumé

Dans un univers économique de plus en plus concurrentiel et incertain, l'entreprise est soumise à plusieurs contraintes, dont la contrainte principale est celle de la performance et de la rentabilité. Pour s'introduire à une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins.

Notre mémoire traite les différents rôles d'un système informatique dans une entreprise et comment un système informatique aide la gestion de ressource humain .

Système informatique ou bien ERP dans le terrain joue un grand rôle d'amélioration la performance d'entreprise au niveau (économique, organisationnelles et ressource humain) .

Mots clés :

Système d'informatique-gestion de ressource humain-performance-ERP

Abstract

In an increasingly competitive and uncertain economic world, a company is subject to several constraints, the main one is that of performance and profitability of the entity. To introduce a performance management logic, any company must look for activities creating value in the future while being reactive in the event of changes or evolution in markets and consumer's needs.

Our dissertation deals the different roles of a computer system in a company and how a computer system helps the management of human resources.

A computer system or ERP in the field plays a big role in improving company performance at the level (economic, organizational and human resource

The keys words : performance, human management , ERP

ملخص

في عالم اقتصادي متزايد التنافس وعدم اليقين تخضع الشركة لقيود عديدة، والقيود الرئيسية هي الأداء والربحية. لإدخال منطق إدارة الأداء يجب على الشركة البحث عن الأنشطة التي تخلق قيمة في المستقبل والتفكير في أن تكون تفاعلية في حالة حدوث تغييرات في الأسواق والاحتياجات

عاجنا في أطروحتنا مختلف أدوار برنامج معلوماتي في الشركة وكيف يقدم دعم في تسيير مؤسسة وخاصة تسيير موارد البشرية

برنامج المعلوماتي في أرض الواقع يلعب دور هام في تطوير جودة مؤسسة من ناحية مستوى نشاطها الاقتصادي وتنظيمي وكذلك مواردها البشرية.

كلمات مفتاحية

برنامج معلوماتي - الإدارة للموارد البشرية - الشركة - الجودة

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
CHAPITRE 1 : SYSTEME INFORMATIQUE ET GRH	6
INTRODUCTION	6
Section 1 : Système d'information	7
Section 2 :Le SIRH.....	14
Section 3 : PRESENTATION D'ERP	23
Conclusion	33
CHAPITRE 2 : LES BENEFICES ATTENDUS DE L'ERP	34
Introduction	34
Section 1 : les bénéfices génèrent par ERP :	35
Section 2 : ERP_ Performance : Modèle conceptuel.....	41
Conclusion :.....	49
Chapitre 3 :l'utilisation de l'ERP pour la GRH chez Nestlé Algérie	50
Introduction	50
I. Présentation de cas étudie.....	50
II. les resultats de recherche	53
1. Les motivations derrière implantation de ERP.....	54
2. LES SI Nestlé	55
3. Analyse qualitatives.....	65
4. Analyse quantitatives.....	67
Conclusion	73
CONCLUSTION GENERALE	74
BIBLIOGRAPHIES	75
ANNEXES	75

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles confrontent aujourd'hui plusieurs problèmes : des marchés saturés, une compétitivité accrue, des clients plus exigeants et moins fidèles, etc. Dans un tel environnement, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de leur flexibilité et de leur capacité d'innover, tant dans leur structure organisationnelle, leur mode de production que dans leur mode d'échange avec les clients et les fournisseurs. Cependant, dans leur recherche de compétitivité, le principal obstacle auquel se heurtent les entreprises est la difficulté d'obtenir des données et informations précises et des interfaces convenables entre les différentes fonctions de l'entreprise. Le problème vient du fait que l'entreprise est organisée généralement selon un modèle fonctionnel caractérisé par la multiplication des sous-systèmes d'information. Pour faire face à ce problème de dispersion de l'information et aux obligations de compétitivité, l'entreprise tente de modifier son organisation verticale par fonction pour passer à une organisation horizontale par processus orientée client. Ce nouveau modèle suppose l'intégration des principaux processus de l'entreprise et la mise en place d'un système d'information cohérent garantissant l'unicité de l'information et l'accès à celle-ci à partir de toutes les fonctions de l'entreprise. Les progiciels ERP (Entreprise Ressources Planning) viennent supporter de telles orientations organisationnelles et stratégiques

De ce fait, les entreprises mettent en place des outils de collecte, de mémorisation et de traitement des données nécessaires à la conduite de l'activité. Ces outils sont des systèmes

d'information et ils occupent une place prépondérante au sein des entreprises. « *Pour l'entreprise, l'information est simultanément un instrument de connaissance et un moyen permettant de réduire l'incertitude et la complexité de son environnement. L'information constitue la matière première de toute décision et le fondement de tous les systèmes de gestion. De ce fait, elle est une donnée stratégique que l'entreprise doit organiser.* »¹

Les systèmes d'information peuvent jouer un rôle crucial dans le succès d'une entreprise. En effet, les dirigeants d'entreprises sont souvent confrontés à un certain nombre de choix décisifs (allocations de ressources, choix d'un modèle économique), qui engagent l'entreprise dans le long terme. Ces choix ne pouvant qu'être faits à partir des données dont disposent les dirigeants de l'entreprise, l'information possède désormais une valeur d'autant plus grande qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La performance et l'efficacité globales dépendent alors de la capacité de l'entreprise à construire un système d'information approprié, aussi bien en interne qu'à l'externe.

*« L'évaluation des systèmes d'information correspond à l'apparition de nouveaux besoins liés aux activités de l'entreprise et à la nécessité de disposer facilement et rapidement d'informations fiables pour la prise de décisions. Elles sont aussi dictées par la volonté de réduire les coûts de possession de l'outil informatique et l'obsolescence des technologies utilisées. »*²

Le système d'information des ressources humaines est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines, ils fournissent un inventaire des postes et des compétences existant au sein d'une organisation donnée. C'est la base d'un ensemble d'instruments dont disposent les gestionnaires afin de formuler des objectifs, de prendre des décisions en matière de ressources humaines

¹ P.CHARPENTIER : organisation et gestion de l'entreprise, éd : Armand colin, Paris, 2004, p : 131.

² J.GABAY et B.GEBRE : les conduites des projets d'évaluation des systèmes d'informations, éd : Dunod, Paris, 1999, p, 260.

Importance de l'étude :

Notre étude permettra d'éclaircir la manière dans laquelle une entreprise utilise ERP, suit sa performance et sa rentabilité au des niveaux différents économique ,organisationnelle et ressource humain .

Notre travail est centré sur l'impact ERP sur la performance d'entreprise . Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

Comment l'entreprise NESTLE gère ses ressources avec ERP pour développer sa performance ?

Afin de répondre à notre question principale, nous nous sommes interrogés sur les questions suivantes :

- En quoi consiste le ERP ?
- Comment peut-on mesurer la performance d'entreprise comme l'entreprise nestle ?
- La gestion de ressource humain de NESTLE, est-elle saine pour atteindre un développement au niveau administrative et opérationnel ?

Pour atteindre notre objectif de recherche et bien cerner notre problématique, nous avons jugé utiles d'émettre les hypothèses suivantes :

HG : l'ERP améliore la performance d'entreprise.

H1 : L'ERP améliore la productivité administrative.

H2 : L'ERP améliore la productivité opérationnelle.

Pour recueillir les données nécessaires à cette recherche, on va mener une étude de cas dans la société Nestlé Par la suite, on va analyser les données collectées. Cette analyse sera partagée en une analyse qualitative et une autre quantitative.

L'organisation de cette recherche est articulée comme suit :

- Le premier chapitre a pour objectif d'étudier la notion de SYSTEM D'INFORMATIQUE et de présenter l'ERP comme une technologie de l'intégration.
- Le deuxième chapitre présente les différents bénéfices procurés par l'ERP, la définition de la performance et montre par la suite le lien existant entre l'implantation d'un ERP et la performance de l'entreprise. Un modèle conceptuel illustrant cette idée sera établi.
- Le troisième chapitre est consacré à la description de la méthodologie de collecte de données nécessaires pour la vérification empirique du modèle préétabli.
- Le dernier chapitre est destiné à analyser les résultats provenant des données de la recherche.

CHAPITRE 1 : SYSTEME INFORMATIQUE ET GRH

INTRODUCTION

Avec l'avènement de ce qu'on appelle " la nouvelle économie" centrée sur le développement assez rapide des nouvelles technologies d'information et de communication, une nouvelle ère s'ouvre désormais aux organisations, c'est celle de la connaissance, de l'information, du virtuel et du tout numérique.

La fonction Ressources Humaines évolue ... Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et de nouveaux comportements au nombre desquels l'on peut compter une plus grande réactivité et une attention permanente.

Outils privilégiés de stockage, de traitement, de diffusion d'informations et d'aide à la décision de gestion, ces nouvelles technologies sont au cœur du système d'information et offrent aux entreprises de nouvelles perspectives organisationnelles et managériales, leur permettant d'améliorer leur performance globale.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer le débat sur la notion du système d'information (section 1), de faire le point SIRH (section 2), et présenter ERP comme un outil de gestion (section 3)

Section 1 : Système d'information

Selon LAUDON K. et LAUDON (2006), un système d'information peut être de différents types³:

- Manuel : c'est-à-dire qu'il repose sur l'utilisation du papier et du crayon,
- Parallèle : ceci représente le bouche et oreille,
- Informatisé : le SI repose sur des technologies informatiques, des logiciels et du matériel.

Lorsque nous parlerons de système d'information au cours de ce mémoire, nous ferons référence à ce dernier type de système : le système d'information informatisé.

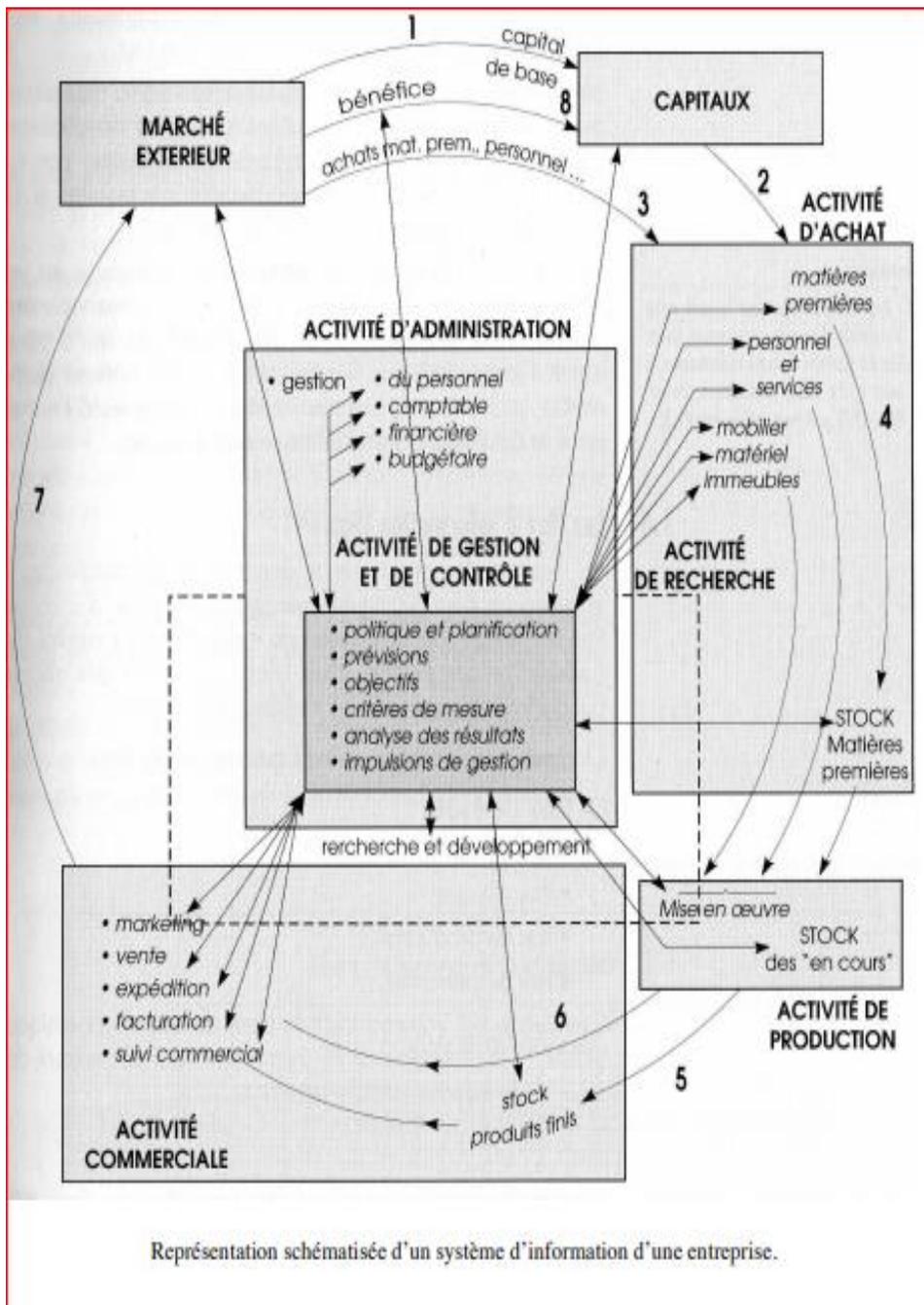
I. Définition du système d'information. :

On pourrait donc penser qu'un système d'information représente un ensemble d'informations, mais c'est un peu plus compliqué puisque ce dernier est représenté comme la deuxième dorsale nerveuse après les hommes au sein d'une entreprise.

Lorsque le cycle économique d'une entreprise est ralenti ou même arrêté, le gestionnaire de l'entreprise va chercher à trouver d'où viennent ces ralentissements (sous-payer ou sur-payer les salariés, ne pas bien le gérer, le former ou bien le motiver, etc.). Une fois les problèmes trouvés, il lui faut organiser des moyens pour être informé en temps réel de l'état d'avancement sur la résolution de ces derniers : c'est ce qui va constituer le système d'information.

³ LAUDON, K., et LAUDON, J., Management des systèmes d'information p26

Figure N°1 : représente SI d'une entreprise.



source : ANGOtA-

GOt,system l'information d'entreprise

La définition de LAUDON K. et LAUDON L. du système d'information est la suivante : « un système d'information est un ensemble de composantes inters reliés qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation ⁴»

Robert REIX ⁵ s'est inspiré des théories de management pour donner sa propre définition de système d'information : « Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ». Selon lui, le but d'un système d'information est « d'Apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail » Il ne faut pas penser qu'un système d'information ne soit qu'un système informatique, mais c'est tout système qui va permet de réaliser des processus de collecte, mais aussi de mémorisation et de traitement de l'information.

Le SI est donc « un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions ⁶ ». Un SI se compose des ressources d'une organisation qui vont servir à récolter, structurer, saisir et stocker des données, par la suite, transformer ces données en informations utilisables et les transmettre, les communiquer aux utilisateurs ou de les diffuser au sein de l'organisme sous une forme adaptée.

Un système d'information ne doit pas être confondu avec un système informatique qui lui est composé d'ordinateurs, de programmes, de logiciels au sein d'une entreprise. La mission du

⁴ Ibid. p.13.

⁵ REIX, R., Systèmes d'information et management des organisations. P67

⁶ ANGOT, H., Système d'information de l'entreprise p24

système d'information est de gérer les informations opérationnelles et décisionnelles et donc de faciliter l'échange de ces informations entre les différents acteurs de l'entreprise. Il véhicule l'information au sein des organismes.

II. FONCTIONNEMENT SI :

Le SI est en quelque sorte la mémoire de l'entreprise. Selon l'approche systémique⁷, l'entreprise peut se décomposer en trois sous-systèmes qui sont en perpétuelle interaction⁸ :

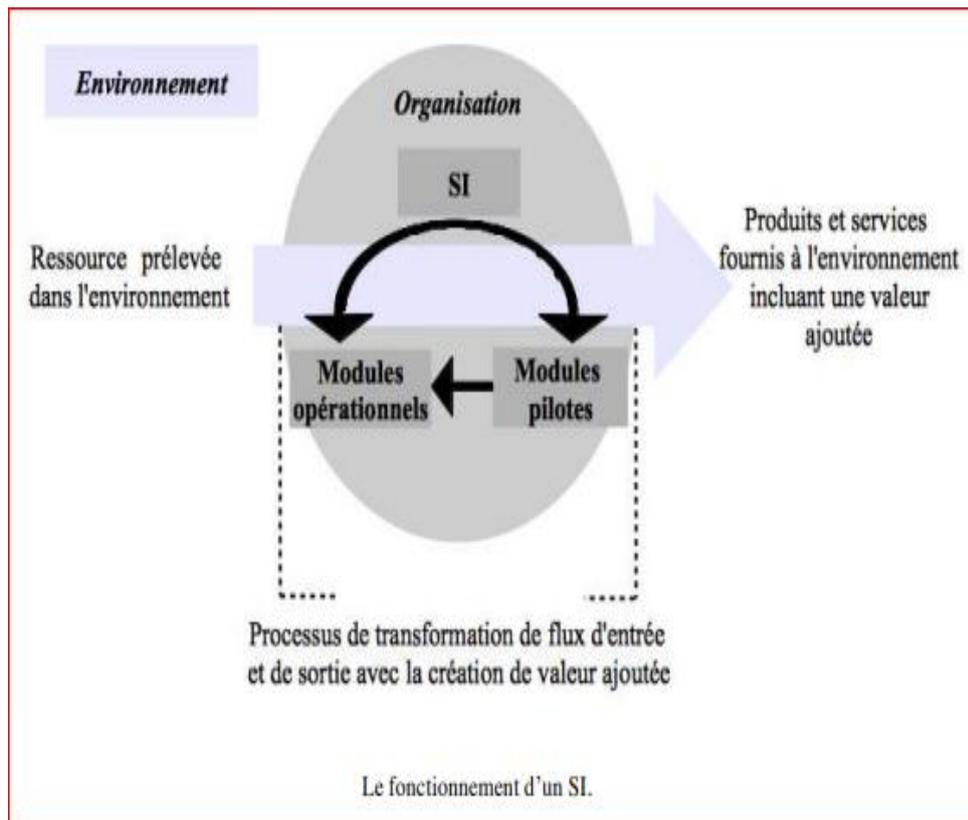
- le système d'opérations (modules opérationnels* MO) : C'est là où s'effectuent les processus de production (actions pour la transformation de ressources en produits ou services).
- le système de décision ou de pilotage (modules pilotes* MP) : C'est ce système qui exerce un contrôle, une régulation, décision pour assurer la cohérence entre objectifs et les actions.
- le système d'information (SI) : C'est l'interface entre les modules pilotes et les modules opérationnels. Il enregistre, mémorise et traite les informations en provenance des MO, afin d'informer les MP. Ces derniers vont utiliser ces informations pour prendre des décisions d'action. Enfin, le SI renvoie ces décisions aux MO. Voir le schéma ci-dessous⁹.

⁷ GILLET, M., GILLET, P., SIRH : Système d'information des ressources humaines, p. 3-10 : Les fondements épistémologiques de la notion de systémique

⁸ Ibid p14

⁹ Ibid, p.16 : Un système est composé de trois types d'éléments

Figure N°_2 LE FONCTIONNEMENT D'UN SI



GILLET, M., GILLET, P., SIRH : Système d'information des ressources humaines, p.16 : Un système est composé de trois types d'éléments.

III. Les rôles principaux du système d'information :

Dans une étude menée par R. Reix, le rôle du système d'information est récapitulé dans le tableau ci-dessus :

Tableau N°1 : le rôle du système d'information

<p>Système d'information support d'un système individuel de travail</p>	<p>Fournir de l'information (usage discrétionnaire) Par exemple, fournir des ratios financiers pour une décision d'octroi de crédit</p>	<p>Structure le travail (usage conseillé) Par exemple, un système expert structure le travail d'un décideur débutant</p>	<p>Automatiser le travail (usage obligatoire) Par exemple, système de contrôle d'une usine (fonctionnement d'un appareillage)</p>
<p>Système d'information support de plusieurs systèmes de travail</p>	<p>Partager l'information (usage discrétionnaire) Par exemple diffusion par vidéoconférence d'une présentation du directeur général</p>	<p>Coordonner le travail (usage recommandé) Par exemple, élaboration d'un planning de fabrication</p>	<p>Intégrer le travail (usage obligatoire) Par exemple, utilisation d'un progiciel de gestion intégré par différents service</p>

Source : Reix R. : « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, 2ième édition, 2002, p : 79.

Quant au rôle stratégique de système d'information et face à la complexité de l'environnement ; une disposition continue de l'entreprise des informations relatives à son environnement aussi bien interne qu'externe devient d'une grande nécessité. Ce besoin est considéré de plus en plus important dans le cadre des décisions stratégiques mettant en relation l'entreprise avec son environnement. Il s'avère donc primordial de doter l'entreprise d'un système d'information permettant de nourrir ce type de décision.

A travers l'étude des portées du système d'information, Street C.T et Darren ¹⁰ notent le rôle positif de ce système dans la création et l'accroissement de la transparence interne et celle externe à l'entreprise. En considérant la transparence comme le résultat des comportements de communication, ces auteurs montrent suite à une analyse de la littérature, que le système d'information permet le partage des informations entre les individus (Alavi M et Leidner ¹¹ , et les organisations. En outre, la technologie est créée pour maintenir cette information juste à temps, récente (fraîche) et dynamique. Dans cette perspective, le système d'information est supposé porteur de transparence. En permettant d'une part de faciliter et d'accélérer les prises de décisions et d'autre part, de communiquer entre les acteurs de l'entreprise

Pour faire face à l'élargissement de son périmètre d'actions et aux évolutions rapides des lois, la fonction RH a un nouveau besoin important celui de la flexibilité. C'est à ce moment que le SIRH va naître. Il va contribuer à l'optimisation de la fonction RH. Il va permettre de décentraliser certaines activités RH, et d'externaliser auprès de prestataires spécialisés les activités non stratégiques, permettant alors à la DRH de se recentrer sur les activités créatrices de valeurs ajoutées.

¹⁰ Street C.T et Darren B : « Le rôle du système d'information dans la prise de décisions stratégiques », éd : d'organisation, paris, 2004, p 30

¹¹ Alavi M., Leidner D: "knowledge management Systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quality, vol.25, n°1, 2001, p.107

Section 2 :Le SIRH

Comme nous venons de le voir la GRH a toujours existé même si elle n'a pas toujours été formalisée. Ce domaine RH a énormément évolué, et l'informatique va venir s'intégrer dans ces évolutions. On peut s'apercevoir que cette intégration s'est effectuée en 4 grande phases. Commençons par définir la notion de SIRH.

1. Définition

J-M. Peretti (2010 :) «*Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie*¹²».

GILBERT. P (2006) définit : «*Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines (SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) ou en anglais ERP (Enterprise Resource Planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH .Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation*¹³».

D'après SILVA. F (2008): «*Le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de taches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information. La logique de mise en place d'un SIRH induit que les taches qui seront auto-*

¹² J-M PERETTI, «tous DRH», ouvrage collectif, Éditions d'organisations, Paris, 2èmeédition, 2010 p65

¹³ GILBERT. P, «l'informatisation de la GRH», Encyclopédie des RH, éditions Vuibert, Paris, 2006. P30

matisée vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée. C'est souvent un Progiciel de Gestion Intégré ERP¹⁴»

2. Les enjeux du SIRH :

Les enjeux du SIRH sont nombreux, car la mise en place d'un SIRH peut avoir des causes externes, qu'interne

En 2004, Jean-Marie Peretti distingue quatre motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH¹⁵.

Commençant tout d'abord par les motivations à savoir:

Optimisation des processus RH : le SIRH doit permettre de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances, le développement des compétences requises, la mobilisation et la conservation de ces compétences, les motivations des collaborateurs

- Mondialisation et harmonisation au niveau international : les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale.
- Centralisation des données : pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'une vision globale de ses ressources (paie, formation, GPEC).
- Responsabilisation des acteurs : le SIRH doit permettre la décentralisation vers les directions opérationnelles, puis vers l'encadrement et les salaires, planning de formation, congés... etc.

Maintenant passant aux problématiques :

- Politique de transparence : fournir des services sous forme d'informations et de rapports (offres d'emploi, actualités, rapport annuel, rapport développement durable...).
- Intérêts recherches : traiter avec le maximum de facilité (par l'automatisation) et de sécurité les tâches administratives et de paie, participer à la mise en place de nouveaux outils de gestion des RH, compléter les outils de gestion.

¹⁴ SILVA. F, «être e-DRH», éditions Liaisons, Paris, 2008. P57

¹⁵ F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, «RH les meilleures pratiques», éditions d'organisations, 2007, p. 331.

- Performance: gain de productivité, optimisation et maîtrise des flux d'information, réduction des délais, maîtrise des coûts et plus grande disponibilité vis-à-vis des collaborateurs.
- Recentrage de la fonction RH : se libérer des tâches fastidieuses et répétitives pour se consacrer à des tâches à plus grandes valeurs ajoutées.

La mise en place d'un SIRH entraîne un recentrage sur le cœur de compétences et une modification du pouvoir. Les nouvelles technologies participent donc à l'évolution de la fonction RH et renouvellent les rôles et missions de ses managers dans l'entreprise. Il y a deux enjeux cachés¹⁶:

- Un enjeu de pouvoir : le SIRH permet d'accroître la productivité, améliorer l'efficacité des gestionnaires prenant des décisions pour répondre au besoin de l'entreprise, permet de contrôler et mesurer l'évolution du personnel, permet de faire des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, les RH deviennent des acteurs à part entière et incontournables dans le management de l'entreprise, des business Partner.
- Un enjeu de crédibilité : le SIRH permet de montrer le rôle indispensable et méconnu de la fonction RH, avec l'implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH. Ainsi, on pourrait dire, que la mise en place du SIRH dans une organisation est un moyen de coordonner et contrôler l'ensemble de la fonction RH, d'harmoniser les politiques et les pratiques, de structurer et normaliser l'ensemble de l'organisation d'une façon transversale.

3. L'apport des SIRH pour la GRH :

Il y a différents moyens pour mesurer l'efficacité et l'efficacités du SIRH pour la GRH.

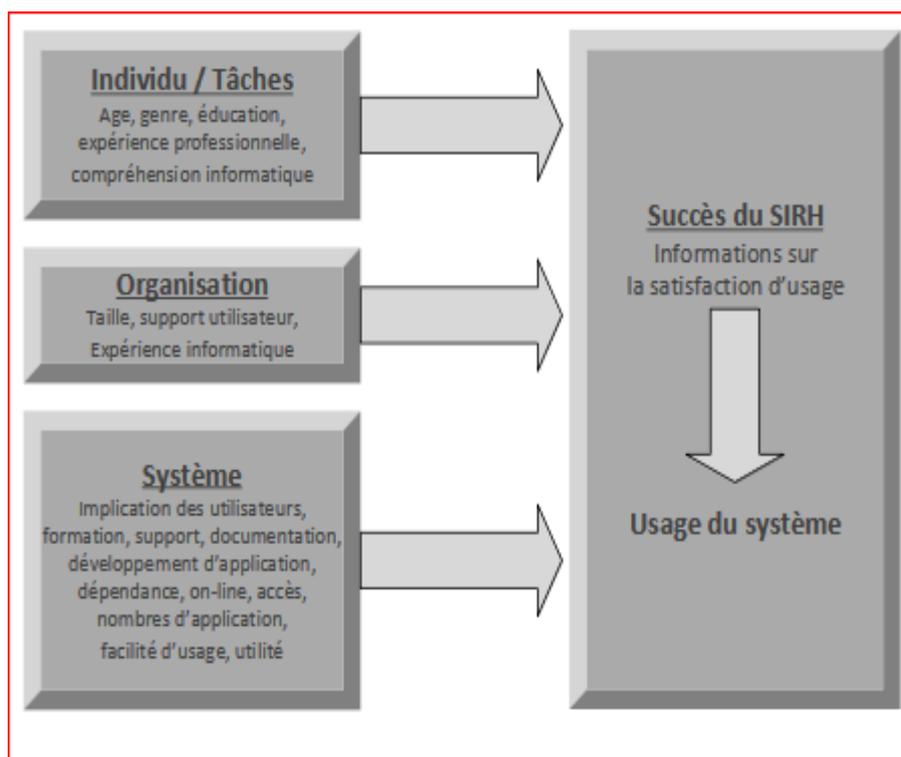
De ce fait, cette mesure peut se faire, soit après la mise en place du SIRH, pour vérifier que ce qui a été mis en place est bien conforme à la demande des utilisateurs et répond à leur pro-

¹⁶ optic, p. 332

blématique, mais aussi sous forme d'audit, pour vérifier la pérennité de l'adéquation du SIRH par rapport aux besoins des utilisateurs.

Haines et A.Petit en 1997 proposent un modèle pour mesurer la réussite d'un SIRH avec deux critères: la satisfaction des utilisateurs du SIRH et l'utilisation du système

Figure N°3_3 model de haine et petit



V. Haines et A. Petit (1997),

tirer de : université paris dauphine, MBA management des RH, octobre 2010

T. Kostova propose en 1999 une méthode basée sur le degré d'implémentation (niveau d'acceptation du SIRH par les utilisateurs) par rapport à des règles standards et au mode

d'adoption aux pratiques définies par l'outil. Ce modèle est particulièrement approprié pour un SIRH transversal dans une entreprise multinationale ou un groupe

Kostova et un collègue ont identifié quatre modes d'adoption des pratiques dans les filiales: active, absente, cérémoniales et minimale

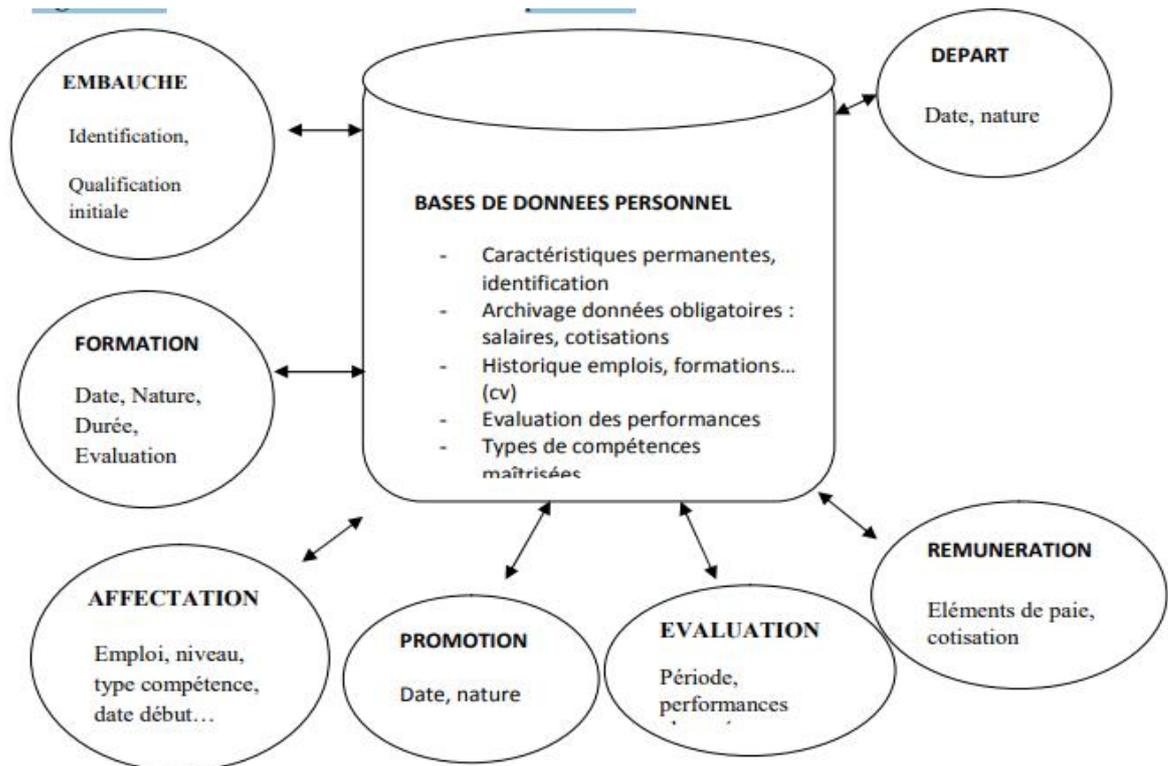
- Active : un niveau d'implémentation élevé et une pratique reconnue
- Absente : une croyance importante dans les pratiques mais une faible implémentation
- Cérémoniales : une implémentation élevée mais une faible internalisation
- Minimale : faible niveau d'implémentation et d'internalisation.

4. Les applications du SI en matière de GRH

L'automatisation a commencé avec celle de la paie. Les ressources humaines ont la particularité de ne pas appartenir au capital des entreprises ; elles leur sont liées par des contrats ; il y a donc lieu de gérer, ici, des flux de gestion des salariés. Un SI pour la gestion des ressources humaines (GRH) s'articule autour de :

- la gestion de l'emploi (besoins, recrutements, embauches,)
- la gestion de la rémunération (politique de rémunération, contrôle des charges,...) ;
- la gestion de la valorisation des individus (politique de promotion, carrières, etc.). La GRH repose sur une base de données essentielle : la base de données « personnel » décrivant chaque salarié (qui peut être selon les cas soit partiellement soit totalement automatisée).

Figure n°4: Rôle de la base de données « personnel »



Source : R. Reix : « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, 2ième édition, 2004, p.60.

Les facteurs clés de succès :

Au niveau transactionnel, le problème dominant spécifique de la GRH est l'impact relationnel de l'utilisation des TI. Sont donc importants :

- le respect des délais ;
- le respect des textes législatifs ;
- le maintien des formes de communication directes.

5. L'informatisation de la fonction RH (e-RH) :

La naissance du e-RH c'est fait par l'intégration des technologies de l'information et de la communication. Cela rend possible l'automatisation des activités administratives pour permettre un positionnement plus stratégiques de la fonction .Cette dernière est connue sous de nombreuses appellations: direction des effectifs, direction du personnel, direction des ressources humaines .De ce fait elle permet de décrire ce que recouvre une fonction dont la principale mission est de fournir à l'entreprise les bonnes compétences au bon moment, au moindre couts et de manière durable .

Néanmoins, il faut attendre les années 1980 et la mondialisation de l'économie pour que celle-ci se positionne en gestionnaire des flux de compétences et devient véritablement DRH(direction des ressources humaines).La fin des années 1990 est marquée par un ensemble de mutations dont les plus importantes sont la réduction du temps de travail, la délocalisation du travail, l'exigence d'adaptation, la création de valeur, le développement de l'ERP et l'émergence du web comme outil communication/coordination . Ainsi, l'e-RH est : «le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié: recrutement, gestion social, paie et GPEC». Afin de bien comprendre cette notion, on a jugé nécessaire de commencer par définir le périmètre RH en le décomposant en trois grands thèmes qui sont : le recrutement, l'administration du personnel, la gestion des compétences.

A. E-recrutement

De nos jours, l'enjeu consiste à aller vite et à capter les meilleurs profils. Ainsi les entreprises n'hésitent plus à utiliser les sites d'emploi pour chercher des candidats. Lorsque les entreprises cherchent des personnes ayant des compétences très spécifiques, ces dernières saisissent un moteur de recherche pour connaître les spécialistes à contacter. Les progiciels RH offrent des fonctionnalités de gestion des CV et en permettent un stockage et un traitement performants.

Ainsi, grâce aux technologies de l'information et de la communication, les demandeurs d'emploi peuvent facilement se rendre visibles sur les sites et les bases de données auprès desquels les entreprises sélectionnent les candidats.

B. E-administration du personnel :

Elle concerne toutes les activités de gestion administratives liées aux salariés, c'est-à-dire aussi bien son contrat de travail que l'édition de son bulletin de paie, les déclarations fiscales, la gestion des congés et les heures supplémentaires. Réaliser manuellement, toutes ces activités sont désormais informatisées et même parfois externalisées. L'édition des bulletins de paie est la 1^{ère} activité à avoir été informatisée. Les nouveaux outils appelés PGI/Rh (Progiciel de Gestion Intégrée Ressources humaines), offrent de nombreuses fonctionnalités pour l'administration des paies mais également la gestion des congés, les référentielles compétences et les entretiens annuels d'évaluation

C. La GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, n'échappe pas à la règle de l'informatisation, elle est très souvent informatisée dans les PGI/RH, sous la forme de référentiels métiers décomposés en activités et compétences. Le PGI/RH met aussi à disposition des

managers des fonctionnalités pour réaliser les entretiens annuels d'évaluation ¹⁷ avec leurs historique et le suivi des formations .En ce qui concerne l'informatisation de la formation, aujourd'hui il existe des outils pédagogiques interactifs tels que l'e-learning pour enseigner des connaissances, diagnostiquer des pratiques et valider des acquis et cela sous forme de vidéo, texte, scène d'animation et image. Présenté il y a une dizaine d'années comme la solution à toutes les questions de formations, le e-learning représente aujourd'hui environ 10 à 20% des formations. L'e-RH offre une grande opportunité aux entreprises acquéreur car il y gagne en temps et en coûts. Cependant, même si l'e-RH vise à apporter rapidité et fiabilité d'accès à l'information recherchée, il ne fait que la compléter et encore... Car il persiste toujours.

Par ailleurs, même si l'accès est ouvert à un grand nombre d'internaute, il n'en demeure pas moins qu'il creuse encore plus les différences qui existent déjà entre ceux qui y ont accès et savent en faire l'utilisation et ceux qui n'y accèdent pas.

Le 21^{ème} siècle est celui de l'amplification de l'informatique, alors qu'il est depuis longtemps un outil implanté dans les organisations, dans les directions RH et cela que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public.

Celui-ci présente l'avantage d'alléger la partie administrative répétitive de la fonction personnelle permettant ainsi aux DRH de consacrer plus de temps au développement des compétences, l'élaboration de programme stratégique...etc.

Toutefois, il ne faut pas oublier le fait que si l'usage des TIC est d'un apport indéniable pour la GRH, les difficultés sont multiples et couvrent des problèmes d'organisation, d'utilisation, d'actualisation et de sécurité et cela du au caractère particulier des données traitées en GRH.

¹⁷

En conclusion, la discipline de systèmes d'information dans l'entreprise joue un rôle très important dans la coordination de l'action de différents sous systèmes par son traitement de l'information, qui facilite le choix des objectifs, et apparait comme un élément de base pour la prise de décision, donc le système d'information est considéré comme un moyen d'appréhension du système opératoire par le système de décision. Ainsi, le système d'information constitue un réseau complet de canaux entre les gestionnaires et le fonctionnement de l'entreprise

Section 3 : PRESENTATION D'ERP

Dans cette section, on va présenter l'ERP comme une technologie de l'intégration fonctionnelle qui offre à l'entreprise la possibilité d'une gestion intégrée et même intégrale de toutes ses fonctions.

Il est important de signaler à priori que les auteurs ne se sont pas mis d'accord sur une même traduction en langue française du terme ERP. Certains le traduisent en tant qu'un système informatique de planification des ressources de l'entreprise. D'autres adoptent la traduction de système de gestion intégré ou PGI : progiciel de gestion intégré et c'est le terme le plus rencontré dans la littérature francophone.

Le développement de ces PGI était le résultat de l'évolution de différents progiciels spécifiques :

- En effet, les premiers progiciels étaient apparus vers les années soixante-dix. Ils recouvraient spécialement le domaine comptable. Ils ont pu satisfaire de nombreux besoins dans ce domaine alors que les développements spécifiques réalisés par les informaticiens de l'entreprise ont échoué de le faire. Ces progiciels étaient le plus souvent la reprise d'une application développée par une entreprise qu'on adapte à une

autre appartenant au même secteur. En outre, leur dépendance par rapport à un environnement technique était énorme.

- Pendant les années quatre-vingt les progiciels se développèrent pour couvrir les domaines de la paie, de la production (Gestion de Production Assistée par Ordinateur) et enfin celui des ventes tout en restant prisonniers de leur domaine technique. Cependant, on achetait un progiciel pour aussitôt l'adapter car on essaye de se calquer sur les besoins exprimés par les utilisateurs. Au point qu'en quelques années le progiciel était complètement modifié et il devenait le plus souvent obsolète cinq ou dix ans plus tard. Par conséquent, les progiciels devinrent des briques applicatives qui répondent aux besoins d'un domaine fonctionnel spécifique (financier, ventes, achats...) mais également très spécifiques à un type d'entreprise ou à un type de secteur donné.
- Par la suite, les progiciels de la GPAO dans le cadre du CIM (Computer Integrated Manufacturing) commençaient à intégrer des fonctionnalités spécifiques à d'autres domaines (une gestion commerciale rudimentaire, une approche de la comptabilité analytique pour traiter les prix de revient analytiques,...) élargissant ainsi leur domaine d'origine.
- La fin des années quatre-vingt, le début des années quatre-vingt-dix, apparurent les premiers progiciels de gestion intégrés « les PGI », appelés en anglais Enterprise Resource Planning « les ERP ».

1. Définition d'ERP

Davenport (1998)¹⁸ définit l'ERP comme un progiciel qui permet l'intégration de toute l'information qui circule dans l'entreprise : « *les informations concernant les finances, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et la clientèle* ».

Pour Giard (2003),¹⁹ les ERP sont : « *Des progiciels de gestion intégrés qui visent à gérer de manière efficace l'ensemble des ressources de l'entreprise. Ils proposent une architecture modulaire permettant de composer à la carte un système sur mesure, en s'appuyant sur une base de données relationnelle et une base de processus adaptable aux spécificités du pays (langue, réglementation) et de l'entreprise (métiers, procédures, etc.)*».

Quant à Reix (2002)²⁰, il définit l'ERP en tant qu'une « *une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard* ». Cette définition souligne le caractère standard de ce progiciel.

En outre, selon Jones (2006)²¹, « *le terme ERP renvoie à l'infrastructure logicielle qui assure non seulement la cohésion interne dans l'ensemble de l'entreprise mais qui soutient aussi les processus commerciaux externes auxquels participe l'entreprise* ».

Les applications ERP sont donc caractérisées par le fait d'être des applications modulaires et intégrées. En fait, un progiciel ERP complet peut tenir compte de tous les aspects (ou de la majeure partie des aspects) des fonctions de gestion d'une entreprise. Il peut même dépasser

¹⁸ DAVENPORT, T.H., (1998), «Putting the enterprise into the enterprise system», *Harvard Business Review*. P42

¹⁹ GIARD, V. (2003), *Gestion de production et des flux*, Economica, Paris

²⁰ REIX, R. (2002), « Système d'information et performance de l'entreprise de l'entreprise étendue », dans *Faire de la recherche en système d'information*, VIBERT et FNEGE, Paris.

²¹ JONES, K., (2006), *L'ABC de la gestion intégrée : Guide d'introduction pour les dirigeants*.

KALIKA, M. (1988), *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*, Economica, Paris.

ces aspects internes pour gérer les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs, ses clients et ses partenaires.

2. La structure d'ERP :

Selon Baglin et al (2005)²², les ERP présentent une structure informatique de type « *client-serveur* » à trois niveaux :

Le niveau « Présentation » : il constitue l'interface utilisateur et dépend du système d'exploitation de l'ordinateur de l'utilisateur.

Le niveau « Applications » : il correspond aux fonctions de traitement de l'information.

Le niveau « Base de données » : il gère les grands volumes de données que l'entreprise conserve

²² BAGLIN, G. et al, (2005), *Management industriel et logistique*, Economica, Paris.

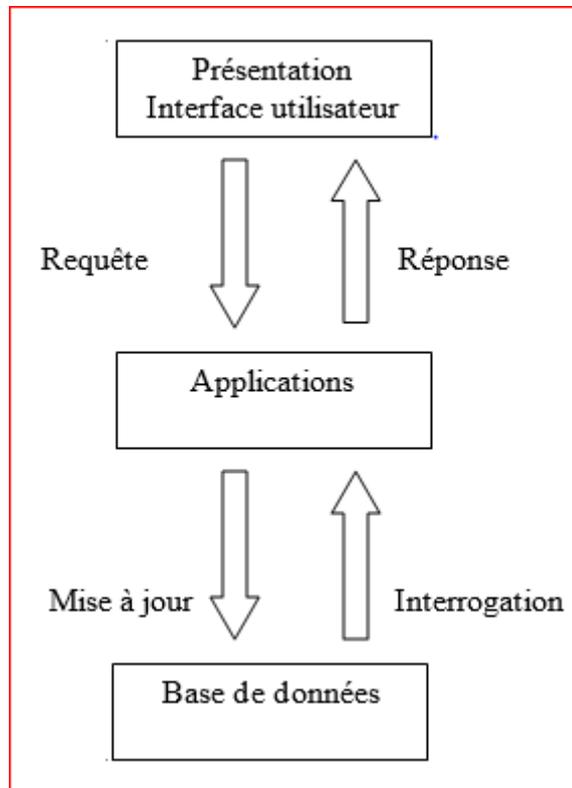


Figure N5: la structure informatique de l'ERP
Baglin et al (2005)

Les ERP peuvent travailler dans des environnements hétérogènes en ce qui concerne les matériels et les logiciels de base : l'entreprise peut choisir les fournisseurs des matériels, des gestionnaires de bases de données et des systèmes d'information (Baglin et al, 2005)²³

²³ BAGLIN, G. et al, (2005), *Management industriel et logistique*, Economica, Paris. P41

3. les spécificités d' ERP :

L'ERP est en fait un ensemble de modules fonctionnels intégrés autour d'une base de données unique. D'ailleurs, ce qui distingue un ERP des progiciels sectorisés est la présence des différents modules couvrant la totalité des besoins d'une entreprise « *depuis le commercial, la production, la logistique, la finance, les ressources humaines, le service après vente, tous les domaines sont présents et avec un niveau de complétude équivalent* » (Deixonne, 2001)²⁴.

« Une autre différence avec les progiciels spécialisés consiste dans la prise en compte automatique des dépendances qui existent entre les traitements au niveau de ces différents domaines. Cette caractéristique est souvent le résultat de l'utilisation d'une base de données unique » (Deixonne, 2001)²⁵. En effet, avant l'ERP, on passait beaucoup de temps à répéter les mêmes tâches et à entrer la même information dans différents programmes. Cela posait certains problèmes :

- Le fait d'entrer la même information à répétition constitue une perte de temps.
- Les erreurs de saisie sont fort probables et donc l'information peut paraître différente d'un programme à un autre.
- L'information qui provient d'applications très différentes et non reliées peut être incohérente. Par conséquent, toute tentative d'analyser cette information est vouée à l'échec.

Cependant, avec un ensemble ERP intégré, on n'a qu'à entrer une seule fois une version unique de l'information, pour que celle-ci soit ensuite diffusée dans toutes les sections de l'entreprise où elle est requise. Ainsi, tous les employés qui se servent de l'application et tous les dirigeants qui prennent des décisions pour l'entreprise voient la même version de la réalité, en temps réel et en tout temps.

²⁴ DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. P51

²⁵ Ibid p62

Par ailleurs, Jones (2006)²⁶ pense que « la caractéristique de modularité de l'ERP entre principalement en jeu lors de l'achat et de la mise en œuvre du système ERP : Il se peut qu'on n'a pas besoin de toutes les applications en même temps ou encore qu'on préfère déployer une application à la fois. D'ailleurs c'est ce qui distingue les applications modulaires des autres applications autonomes. Lorsque plus d'un module est mis en place, l'ensemble des modules installés s'imbriquent les uns aux autres et fonctionnent automatiquement ensemble. En plus, les solutions ERP évoluent de pair avec les besoins de l'entreprise. Contrairement aux applications autonomes, ces solutions ne laissent pas les dirigeants sans voie de transition lorsqu'elles atteignent leurs limites et ne les forcent donc pas à repartir à zéro avec une nouvelle application.

Une autre caractéristique de l'ERP que Jones (2006)²⁷ a évoquée consiste dans la possibilité d'obtenir des services et de l'assistance à un coût abordable. D'ailleurs, il est plus facile d'entretenir un environnement ERP intégré que plusieurs applications distinctes.

Par conséquent, ce qui caractérise le progiciel de gestion intégré des autres applications spécifiques est le fait que ce progiciel se présente comme étant un ensemble de modules qui partagent une base de données unique et qui couvrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Chaque module fonctionne tout en tenant compte automatiquement des dépendances qui existent entre les traitements au niveau des autres modules. Ceci permet de réduire le temps de saisie des données, d'améliorer la qualité de l'information et d'optimiser le coût de maintenance des applications.

4. Les étapes d'implantation d'ERP :

Vu les difficultés de l'implantation de l'ERP, la mise en place de ce progiciel devrait passer par différentes étapes. Markus et Tanis (2000)²⁸ ont développé un modèle d'implantation comportant 4 phases :

²⁶ JONES, K., (2006), *L'ABC de la gestion intégrée : Guide d'introduction pour les dirigeants* p34.

²⁷ IBID. P37

A. Phase de conception :

Cette phase constitue une phase de planification où les principales décisions sont prises : la sélection du progiciel, l'identification du chef de projet, l'approbation du budget et du plan de projet.

B. Phase d'implantation :

Cette phase comporte l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise, la mise en place du nouveau système et sa configuration aux systèmes existants et les tests.

C. Phase de stabilisation :

Cette phase vient juste après avoir rompu avec l'ancien système. C'est la phase pendant laquelle le système se stabilise pour permettre de détecter les différentes anomalies et de les corriger éventuellement.

D. Phase d'amélioration continue :

L'amélioration continue consiste par exemple dans la maintenance du système, l'introduction de nouvelles fonctionnalités au système, le support des utilisateurs, les mises à jour éventuelles, etc.

5. Les évolutions de l'ERP

D'après Deixonne (2001)²⁹, « *le projet ERP permet de mettre en place (l'épine dorsale) du système d'information de l'entreprise* ». Sur cette base, des évolutions peuvent être mise en œuvre afin d'obtenir un système d'information qui maximise l'avantage concurrentiel de

²⁸ MARKUS, L.M. et TANIS, C. (2000), « The Enterprise System Experience_from adoption to success », in *Framing the domains of IT management*, R.W.Zmud Editor, Pinnaflex, Cincinnati. P48

²⁹ DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. *Economie et Politique* p39

l'entreprise. Ces évolutions se concrétisent par de nouveaux modules hors du périmètre initial ou ceux relatifs à la CRM (Customer Relation Management) ou à la SCM (Supply Chain Management).

Le CRM .

Vu que le client est placé au centre des préoccupations des entreprises, ces dernières cherchent à se doter de technologies leur permettant de renforcer la communication avec leurs clientèles afin de mieux cerner leurs besoins pour mieux y répondre.

En fait, le Customer Relationship Management (CRM) ou la Gestion de la Relation Client (GRC) est un module tourné vers le client qui vise à améliorer la communication entre l'entreprise et ses clients et ce, en automatisant les différentes composantes de la relation client. En effet, le CRM assure l'analyse des informations collectées sur le client pour permettre à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre au mieux à ses attentes. Par ailleurs, le CRM permet l'automatisation de la force de vente en fournissant des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans la gestion des prises de contact et aussi l'élaboration des propositions commerciales. En outre, le CRM automatise la gestion du service client et par conséquent celui-ci n'a pas à rappeler, à chaque prise de contact, sa relation avec l'entreprise. Enfin, « *le CRM permet d'automatiser le service après-vente en fournissant une assistance aux clients par la mise en place de centres d'appel (appelés généralement Hot Line) et la mise en ligne d'informations de support technique* » (Pillou, 2007)³⁰.

Cependant, il est à noter que le projet CRM présente une difficulté d'intégration fonctionnelle avec les autres modules ainsi que la difficulté d'obtenir une coopération entre les différents services de l'entreprise vu que tous ces services sont concernés par le client.

La SCM

³⁰ PILLOU, J.F. (2007), « [Organisation - Customer RelationShip Management \(CRM\)](#) », [encyclopédie informatique Comment Ça Marche](#) (<http://www.commentcamarche.net/>).

La Supply Chain Management (SCM) correspond à la gestion globale de la chaîne logistique. En fait, la SCM vise à organiser la circulation des flux physiques et des flux d'informations qui se rattachent à l'entreprise, tout en minimisant les coûts de la chaîne d'approvisionnement, de production et distribution, et en maintenant un niveau élevé de qualité de service rendu aux clients. D'ailleurs, d'après Deixonne (2001)³¹, la SCM permet à l'entreprise de :

- Comprendre la demande du marché et de sélectionner les produits, les services/canaux de distribution.
- Gérer l'équilibre entre la demande que l'entreprise veut satisfaire et sa capacité d'y répondre soit en achetant, sous-traitant soit en prenant en charge les opérations de fabrication, de transport et de distribution.
- Maîtriser la logistique fournisseur, les achats, la production, les ventes, le stockage, la logistique client, la distribution, le service après-vente afin de maîtriser l'ensemble des processus.

En fait, la SCM n'est pas une technologie mais plutôt un mode d'organisation qui se base sur une série de technologies comme l'ERP, l'EDI (échange de données informatisées) et l'APS (Advanced Planning and Scheduling).

Quant à l'EDI, il est défini comme « *la transmission informatisée de documents commerciaux entre des systèmes d'application de partenaires d'affaires indépendants, et ce via l'informatique et les réseaux de communication sous un format conventionnel standardisé* », (Hassairi, 2001)³².

Par ailleurs, les APS sont des systèmes informatiques qui permettent de planifier à l'avance l'ensemble des flux physiques et financiers de l'entreprise. Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des anticipations des demandes clients et des productions associées.

³¹ OPTIC P32

³² HASSAIRI, A.F. (2001), « L'évaluation des investissements en systèmes et technologies de l'information : cas des échanges de données informatiques chez les équipementiers automobiles », *Thèse de doctorat*, Université Toulouse 1. P58

L'organisation est conçue en tant qu'un ensemble de sous systèmes qui doivent s'intégrer les uns avec les autres afin d'œuvrer ensemble à l'atteinte de l'objectif final de l'entreprise. Pour ce fait, on a présenté dans ce chapitre l'ERP en tant qu'une technologie d'intégration fonctionnelle qui permet à l'entreprise d'instaurer une gestion intégrée. Il convient ensuite dans un deuxième chapitre de construire un modèle conceptuel illustrant les bénéfices de cette intégration par ERP.

Conclusion

Pour conclure ce premier chapitre, nous pouvons dire que le système d'information est une colonne vertébrale dont grâce à SI on peut maîtriser et contrôler l'exercice d'entreprise, et quand on lie SI avec GRH nous découvrons SIRH qui joue un grand rôle de coordination entre les différents niveaux et départements d'entreprise .

D'autre part de ce chapitre quand on veut traduire ce terme SI vers la réalité on doit connaître et maîtriser ERP qui avec ses modules et ses dimensions peut générer une flexibilité de l'organisation d'entreprise.

CHAPITRE 2 : LES BENEFICES ATTENDUS DE L'ERP

Introduction

Les forces de la globalisation et de la virtualisation de l'environnement d'affaires sont à l'origine d'une profonde transformation des entreprises. Celles-ci déploient actuellement des technologies et des systèmes d'information à un rythme croissant pour assurer leur survie et augmenter leur compétitivité.

Ce deuxième chapitre portera, sur le rôle de l'ERP dans l'évaluation de productivité de l'entreprise au niveau administrative plus opérationnel, et connaître la performance d'entreprise et ce mesurer, qui fera l'objet de trois sections :

- **Section -1-** : les bénéfices générés par ERP

• **Section -2- : ERP-PERFORMANCE-model conceptuel**

Section 1 : les bénéfices générés par ERP :

Selon Deixonne (2001)³³, l'intégration génère deux types de bénéfices : des bénéfices qui sont liés à la productivité administrative et qui sont communs à la plupart des entreprises et des bénéfices opérationnels qui sont spécifiques à chacune d'elles.

1.les bénéfices liés à la productivité administrative :

Ils découlent essentiellement du remplacement des anciennes applications spécifiques hétérogènes par un système d'information unique. En effet, l'intégration offerte par l'ERP conduit à :

➤ L'optimisation du coût de possession :

En harmonisant les applications informatiques autour d'une même technologie, l'installation de l'ERP conduit à une réduction du parc applicatif et technique (Marciniak, 2001)³⁴. Ceci conduit à optimiser le coût de maintenance du système d'information à cause de la suppression des interfaces et donc de leurs coûts d'exploitation et de maintenance. Par ailleurs, vu que les applications de l'ERP se présentent sous une architecture intégrée et standard, ce logiciel fournit une infrastructure qui assure une flexibilité en cas de changement futur, qui ré-

³³ DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. *Economie et Politique* p40

³⁴ MARCINIK, R. (2001), « Management des projets informatiques », *Systèmes d'information et Management*, P76

duit les coûts des TI et qui augmente la capacité de la firme d'implémenter de nouvelles applications (Shang et Seddon, 2002).³⁵

➤ La suppression des tâches de réconciliation, de corrections et de consolidation d'information :

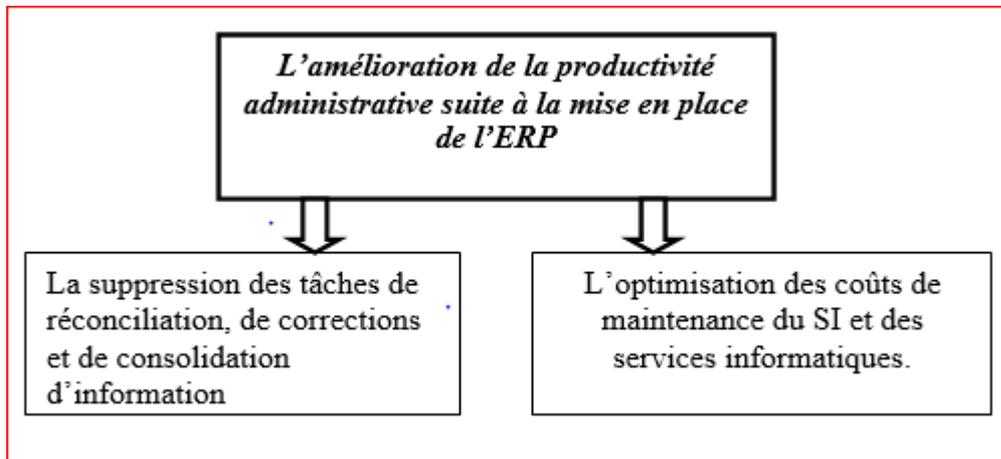
L'unicité de la base de données que partagent toutes les applications de l'ERP permet de supprimer les saisies multiples et de réduire le volume d'information (Marciniak, 2001)³⁶. Par la suite, l'installation de l'ERP est en mesure de pallier aux problèmes d'incohérence et de biais des informations et rend ces informations communiquées plus fiables. Par ailleurs, avec l'ERP on n'a plus besoin de techniques d'interfaçages qui étaient conçues pour relier les différentes applications spécialisées. En fait, ces interfaces présentent des limites fonctionnelles et techniques ce qui affecte la cohérence et la vitesse de transmission des informations. Tout ceci aura pour conséquence la suppression des activités manuelles de recherche, de comparaison et de rapprochement effectuées par les services et donc l'accroissement de la productivité administrative (Deixonne, 2001).³⁷

³⁵ SHANG, S., SEDDON, P., (2002), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », *Journal of Information Systems*, P102

³⁶ MARCINIK, R. (2001), « Management des projets informatiques : complexité et gestion des conflits », *Systèmes d'information et Management*, p84

³⁷ DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. *Economie et Politique*. P76

La figure N°6 résume les impacts de l'ERP sur la productivité administrative :



D'après ce qui précède, on remarque que la mise en place de l'ERP pourrait accroître la productivité administrative de la firme. Cependant, il faudrait mentionner que l'adoption de cette technologie nécessite une nouvelle mentalité de la part des utilisateurs leur permettant d'accepter que chaque information saisie, étant utile aux autres, nécessite un certain degré de responsabilité.

2.les bénéfices lié a la productivité opérationnelle :

Ces bénéfices qui sont rendus possibles grâce à la fiabilité et la pertinence des informations qu'offre le progiciel sont :

- La suppression des dysfonctionnements opérationnels des services et de la non qualité des prestations qu'ils offrent :

Ces dysfonctionnements opérationnels sont souvent chroniques du fait que le service auquel ils sont imputables ne peut pas lui-même maîtriser leurs origines. Ils peuvent résulter de la défaillance du système d'information existant ou encore de la non pertinence des informations transmises d'un autre service. Le fait d'installer un ERP permet de résoudre ces problèmes et

d'éviter les coûts correspondants. En effet, un dysfonctionnement opérationnel peut entraîner d'autres. En effet, si par exemple un dysfonctionnement se produit au niveau du service achat (un fichier fournisseur mal tenu, la présence de plusieurs fichiers incohérents, etc.), il pourrait aboutir à des demandes d'achat mal contrôlées ou à des envois de demandes incomplets. Il en résulterait des livraisons erronées et déclencherait de ce fait des problèmes de contrôle de factures et donc un délai de paiement des fournisseurs (Deixonne, 2001).³⁸

➤ L'introduction de nouvelles fonctionnalités permettant de fournir des informations pertinentes :

Ces nouvelles fonctionnalités introduites par l'ERP concernent surtout les possibilités de reporting, les indicateurs de fonctionnement, les outils de requête multicritères, etc. (Marciniak, 2001³⁹). En effet, si on se situe par exemple au niveau des ventes, ces fonctionnalités de l'ERP permettent à l'utilisateur de connaître dès la construction de l'offre ou CQS de la prise de commande certains éléments de décision comme le calcul de la marge ou bien le contrôle du crédit client réalisant ainsi une intégration financière (Deixonne, 2001)⁴⁰. Grâce à cette capacité d'analyse des données, l'ERP aide les dirigeants dans le processus de prise de décision et dans la planification. Il leur permet par la suite d'améliorer la direction des ressources et d'améliorer la performance des différentes décisions opérationnelles (Shang et Seddon, 2002).⁴¹

➤ La centralisation des tâches :

³⁸ DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. *Economie et Politique*. P53

³⁹ MARCINIK, R. (2001), « Management des projets informatiques : complexité et gestion des conflits », *Systèmes d'information et Management*, p62.

⁴⁰ DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. *Economie et Politique*. P37

⁴¹ SHANG, S., SEDDON, P., (2002), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », *Journal of Information Systems*, p54

Parmi les bénéfices de l'ERP énumérés par Gattiker et Goodhue (2000)⁴², on trouve la possibilité de centraliser certaines activités suite à l'installation de ce progiciel. Ceci engendre un accroissement de la productivité en minimisant le nombre de personnes qui effectuent les mêmes tâches ce qui facilitera à son tour le contrôle. Deixonne (2001)⁴³ voit que cette centralisation se rencontre fréquemment vis-à-vis des services financiers, achats et ventes et ressource humaine qui peuvent être centralisés pour obtenir des économies d'échelles, notamment en matière de facturation.

➤ L'harmonisation des processus de travail :

Selon Murphy et Simon (2002)⁴⁴, les systèmes ERP sont implémentés pour intégrer les transactions le long des processus de travail. En effet, cette harmonisation est rendue possible grâce à l'existence d'une base de données unique et aux différentes possibilités d'intégration entre les divers modules de l'ERP.

Par ailleurs, Deixonne (2001)⁴⁵ voit que l'harmonisation des processus de travail peut être mise en œuvre dans un contexte international au niveau des différentes filiales d'un groupe et se trouve facilitée par les capacités de gestion multilingues, multidevises, multisites d'un ERP.

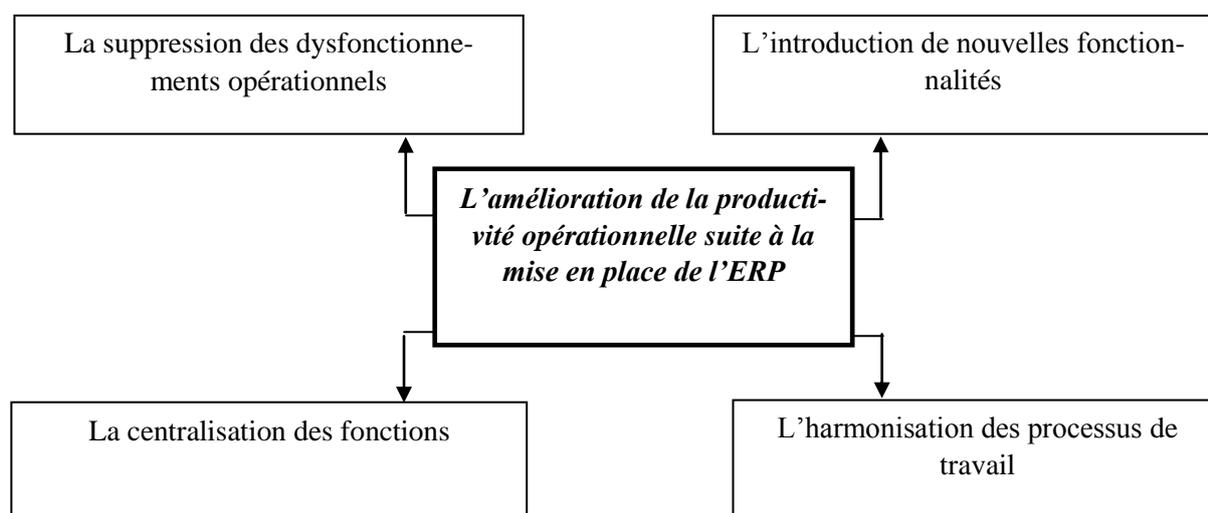
⁴² GATTIKER, T.F., GOUGHUE, D.L., (2000), «Understanding the Plant Level Costs and Benefits of ERP: Will the Ugly Duckling Always Turn into a Swan? », *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, p120

⁴³ IBID p46

⁴⁴ MURPHY, K.E., SIMON, S.J., (2002), « Intangible benefits valuation in ERP projects », *Journal of Information Systems* p49

⁴⁵ DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. *Economie et Politique*. P51

La figure N°7 : récapitule l'impact de l'ERP sur la productivité opérationnelle :



Ainsi, grâce à son architecture modulaire et à l'unicité de sa base de données, l'ERP concourt à l'accroissement de la productivité administrative et opérationnelle. En effet, la mise en place de l'ERP permet :

- D'optimiser les coûts de maintenance du système d'information.
- D'améliorer la fiabilité de l'information communiquée et par conséquent diminuer les conflits et favoriser la coordination entre les différents services.
- De faciliter le contrôle en supprimant les tâches de ressaisies manuelles et les tâches de réconciliation.
- D'automatiser et d'harmoniser les différents processus de l'entreprise ce qui conduit à une réduction du temps du cycle opérationnel et à une réduction des coûts dus à une mauvaise gestion.
- De supporter le processus de prise de décision grâce aux possibilités de reporting et d'interrogations multicritères qu'offre le progiciel.

Après avoir énuméré les avantages que l'entreprise peut tirer de la mise en place d'un ERP, on va essayer d'établir un lien entre ces bénéfices apportés par l'ERP et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Section 2 : ERP_ Performance : Modèle conceptuel

D'après ce qui précède, l'ERP est présenté en tant qu'une technologie susceptible d'apporter de nombreux avantages à l'entreprise lui permettant d'améliorer son fonctionnement global.

En se basant sur les définitions, les aspects et les critères de mesure de la performance, on va montrer que ces bénéfices apportés par l'ERP rendent l'entreprise plus performante. Un modèle conceptuel illustrant cette idée sera établi.

1.La performance : définitions, aspects et critères de mesure

Le concept de la performance a fait l'objet de plusieurs définitions, de plusieurs approches de calcul et modèles d'évaluation.

Debiens (1988)⁴⁶, définit la performance comme « *l'art de bien faire les bonnes choses* ». C'est à dire le fait de tirer la meilleure partie possible des ressources disponibles de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs.

Par ailleurs, Bachet (1998)⁴⁷ considère que la performance est « *une propriété émergente qui ne se réduit pas à la somme des performances partielles, mais à une performance globale qui repose sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social et sur le souci de la réussite à long terme* ».

⁴⁶ DEBIENS, J. (1988), *Comment augmenter la productivité dans le secteur public*, Revue de gestion p50.

⁴⁷ BACHET, D., (1998), « Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi ? », *Revue p40*

La performance est ainsi considérée comme étant la somme des satisfactions (résultats financiers et non financiers) créées pour l'ensemble des parties prenantes et l'aptitude de l'organisation à produire ces satisfactions de façon durable.

La multitude des définitions de la performance révèle de la diversité de ses aspects. En effet, parmi ces aspects on cite :

➤ La performance économique : elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat (Marmuse, 1996)⁴⁸. En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme.

Par ailleurs, il existe une performance économique non strictement quantifiable qu'on peut mesurer par la qualité totale et la position concurrentielle de la firme.

On entend par qualité totale « *la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise* » (Collignon, 1989)⁴⁹. En outre, la position concurrentielle de l'entreprise peut être reflétée par sa part de marché relative (par rapport de son principal concurrent) mais aussi dans les facteurs clés de succès que possède la firme.

Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés. En se basant sur les travaux de Sainsaulieu et al (1998)⁵⁰, de Frioui

⁴⁸ MARMUSE, C. (1997), « Performance », dans *Encyclopédie*, Les Editions d'Organisation, Paris p34

⁴⁹ COLLIGNON, E. (1989), « qualité », dans *encyclopédie de gestion*, Economica p103

⁵⁰ SAINSAULIEU R., FRANCFORT, I., OSTY, F., et UHALDE, M. (1998), « Les mondes sociaux de l'entreprise », Brouwer.p35

(2000)⁵¹ et de Morin et Savoie (2000)⁵², on dégage les critères d'évaluation de la performance économique suivants :

- la productivité
- la qualité des produits et services
- l'économie des ressources
- la compétitivité
- la rentabilité
- le chiffre d'affaire
- le profit
- le respect des délais

➤ La performance organisationnelle : Marmuse (1997)⁵³ définit la performance organisationnelle comme étant « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ».

En se référant aux travaux de Kalika (1988)⁵⁴ et de Chaabouni (1992)⁵⁵, on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle:

⁵¹ FRIQUI, M. (2000), « De l'administration au management public », *Haut Comité de Contrôle*, Tunis. P67

⁵² MORIN E.M, SAVOIE.A, (2000), « Représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents », *Revue psychologica*, n°27.

⁵³ MARMUSE, C. (1997), « Performance », *dans Encyclopédie*, Les Editions d'Organisation, Paris. p87

⁵⁴ KALIKA, M. (1988), *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*, Economica, Paris. p132

- la qualité de la circulation de l'information
- les relations entre les services
- la coordination
- la coopération
- le degré de contrôle
- la communication
- la décentralisation
- la flexibilité
- l'intégration

➤ La performance humaine : Martory et Crozet (1988)⁵⁶ affirment que la performance humaine s'analyse à travers le résultat obtenu par les salariés sur les postes de travail dans un groupe, un service ou une entité entière. Ce résultat est exprimé par la richesse créée, la valeur ajoutée produite, le supplément de valeur donné à l'unité et l'amélioration de l'implantation dans l'environnement.

La contribution optimale des hommes aux résultats de l'entreprise ainsi qu'une meilleure réponse aux aspirations de ceux qui composent l'entreprise dépend du savoir. Le savoir est un ensemble étendu et cohérent de connaissances. Il peut être acquis par l'étude ou au contact de la réalité, et peut être partagé ou transmis. Il constitue ainsi un élément fondamental de la performance humaine dans toute organisation (Bosquet, 1996)⁵⁷.

⁵⁵ CHAABOUNI, J. (1992), « le concept de performance dans les théories du management », *Actes de Colloque*, FSEG Sfax p41

⁵⁶ MARTORY, B. et CROZET, D., (1988), *Gestion des ressources humaines*, Édition Nattan. P56

⁵⁷ BOSQUET, R., (1996), *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris. p84

L'obtention d'une performance humaine dépend des collaborateurs de tous les niveaux dépendants ou indépendants qui ajoutent de la valeur en engageant leurs compétences. Les compétences comprennent le savoir-faire, le comportement, le savoir coopérer et la créativité.

Par conséquent, et en se référant aux travaux de Chaabouni (1992)⁵⁸ et Morin et Savoie (2000)⁵⁹, voici quelques critères d'évaluation de la performance humaine :

- La Productivité Du Personnel
- L'engagement Du Personnel
- Les Compétences Du Personnel
- La Satisfaction Au Travail
- L'initiative
- La Rapidité De Prise De Décisions
- La Formation

En se focalisant sur les critères d'évaluation des différents aspects de la performance, on remarque que la majorité de ces critères ont été évoqués comme étant les bénéfices procurés par l'ERP. On peut donc supposer qu'il existe un lien entre l'implantation de l'ERP et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

D'ailleurs, cette idée a déjà été évoquée par Marciniak (2001)⁶⁰ qui voient que la raison fondamentale derrière le choix d'un PGI est l'accroissement de la performance. Celle-ci se traduit par une optimisation des coûts et un accroissement de la réactivité et de la flexibilité de l'entreprise.

⁵⁸ CHAABOUNI, J. (1992), « le concept de performance dans les théories du management », *Actes de Colloque*, FSEG Sfax p67

⁵⁹ MORIN E.M, SAVOIE.A, (2000), « Représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents », *Revue psychologica*, p129

⁶⁰ MARCINIK, R. (1996), « Management des projets informatiques : complexité et gestion des conflits », *Systèmes d'information et Management*, p53

On va dans ce qui suit essayer de dégager l'impact de l'ERP sur la performance économique, organisationnelle et humaine.

2. Impact de l'ERP sur la performance économique

L'ERP permet d'automatiser les transactions ce qui conduit à une accélération des processus et une augmentation dans les volumes des opérations. Par ailleurs, grâce à l'intégration des diverses applications, l'ERP harmonise les différents processus de l'entreprise. Tout ceci engendre selon Shang et Seddon (2002)⁶¹ une réduction des coûts, une réduction du temps du cycle opérationnel et une amélioration de la productivité et de la qualité.

En outre, l'installation de l'ERP réduit les coûts de maintenance du Système d'information et augmente la capacité de la firme de déployer de nouvelles fonctionnalités du système d'information (Gattiker et Goodhue, 2000)⁶².

Par conséquent, on peut conclure que l'ERP favorise une optimisation des ressources et des coûts, une maîtrise des délais et un accroissement de la productivité. D'où, les clients bénéficieront d'une réduction des délais qui leur sont imposés, d'une diminution des prix ainsi que d'une amélioration de la qualité des prestations fournies. Les ventes vont donc augmenter et l'entreprise deviendra plus compétitive. En effet, selon Shang et Seddon (2002)⁶³, grâce à l'ERP, l'entreprise peut acquérir des avantages concurrentiels et ce, en offrant des produits à faibles coûts et en améliorant la relation de l'entreprise avec ses clients et avec les différentes parties prenantes.

En se référant aux critères de mesure de la performance économique, on peut dégager de ce qui précède que l'ERP permet d'améliorer la performance économique.

⁶¹ SHANG, S., SEDDON, P., (2002), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », *Journal of Information Systems*, p132

⁶² GATTIKER, T.F., GOOGHUE, D.L., (2000), « Understanding the Plant Level Costs and Benefits of ERP: Will the Ugly Duckling Always Turn into a Swan? », *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, p75

⁶³ SHANG, S., SEDDON, P., (2002), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », *Journal of Information Systems*, p82

3. Impact de l'ERP sur la performance organisationnelle

L'ERP fournit aux acteurs organisationnels un langage commun et une base de données commune. Ceci permet d'améliorer la qualité des informations communiquées et donc de réduire les conflits et de favoriser la coordination entre les différents services. En effet, l'intégration qui existe entre les différents modules de l'ERP facilite la coopération au sein de l'organisation (Shang et Seddon, 2002).⁶⁴

Ainsi, l'ERP ouvre de nouvelles perspectives en matière organisationnelle en facilitant le passage de formes d'organisations fondées sur une spécialisation fonctionnelle, une coordination hiérarchique et un processus de décision séquentiel à des organisations plus polyvalentes, valorisant la coordination horizontale et des processus de décision plus décentralisés (Brousseau et Rallet, 2000)⁶⁵.

Par ailleurs, l'implantation de l'ERP facilite les activités de contrôle dans l'entreprise. En effet, en supprimant les tâches de ressaisies manuelles des informations, l'ERP permet d'éliminer les erreurs de saisie. Par conséquent, la plupart des activités de contrôle sont effectuées plus en amont, c'est-à-dire dès la création des données de base (nouveaux clients, nouveaux articles, ...). Par ailleurs, l'existence d'une base de données unique partagée par tous les modules fonctionnels de l'ERP facilite le contrôle et la validation des transactions comptables issues des processus opérationnels.

En résumé, l'ERP permet d'améliorer la qualité des informations communiquées, de favoriser la coordination, de décentraliser les décisions et de faciliter le contrôle. En se référant aux critères de mesure de la performance organisationnelle, on peut conclure que l'ERP permet d'améliorer la performance organisationnelle

⁶⁴ ibid p43

⁶⁵ BROUSSEAU, E. et RALLET, A. (1999), *Technologies de l'information et de la communication et performances économiques*, Editions du Commissariat Général du Plan, Paris. p101

4.Impact de l'ERP sur la performance humaine

Grâce à sa base de données centralisée, aux informations en temps réel qu'il fournit et à sa capacité d'analyser les données, l'ERP aide les dirigeants dans le processus de prise de décision et dans la planification, leur permet par la suite d'améliorer la direction des ressources et d'améliorer la performance des différentes décisions opérationnelles (Shang et Seddon, 2002)⁶⁶.

En outre, l'ERP contribue aussi à l'amélioration des connaissances du personnel. En effet, l'introduction de l'ERP suppose que les utilisateurs finaux de cette nouvelle technologie doivent acquérir de nouvelles compétences pour mieux la manipuler. Ils atteignent ainsi un certain niveau de confiance et d'efficacité lors de l'utilisation de l'ERP leur permettant d'améliorer leurs productivités (Fourati, 2006).⁶⁷

Il est à noter que le personnel pourrait manifester une certaine résistance à l'implantation de l'ERP. Cette résistance au changement pourrait s'expliquer par l'inquiétude exprimée par le personnel et qui est due au risque de suppression d'emploi induit par l'automatisation de tâches. En plus, l'employé est souvent habitué à une façon de travailler qui relève d'une importante spécialisation, et le fait de travailler en groupe en présence de l'ERP pourrait lui constituer un problème. Par ailleurs, cette résistance est également une conséquence au manque d'informations de la part du personnel sur le projet..

C'est pour cette raison qu'une formation s'avère nécessaire lors de l'introduction de l'ERP. En fait, à côté de son apport au plan scientifique, cette formation devrait aussi informer le personnel des différents avantages de l'ERP dont il pourrait bénéficier lors de l'accomplissement de sa tâche.

⁶⁶ SHANG, S., SEDDON, P., (2002), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », *Journal of Information Systems*, p63

⁶⁷ FRIQUI, M. (2000), « De l'administration au management public », *Haut Comité de Contrôle*, Tunis. P73

En conclusion, l'ERP rend les décisions prises par les dirigeants plus efficaces et améliore les compétences et la productivité de l'employé. En se référant aux critères de mesure de la performance humaine, on peut conclure que l'ERP permet d'améliorer la performance humaine.

Conclusion :

Ainsi, on peut dire l'implantation de l'ERP permet d'ajouter un avantage concurrentiel à l'entreprise. Celle-ci pourrait utiliser cette technologie pour améliorer sa productivité administrative et opérationnelle et accroître par conséquent sa performance. Un modèle conceptuel illustrant cette idée a été établi au cours de ce chapitre.

Ensuite, pour vérifier les hypothèses de ce modèle, on va étudier dans une deuxième partie de cette recherche, un cas d'entreprise ayant implémenté l'ERP et essayer de dégager les différents bénéfices qu'elle a pu tirer de cette technologie.

Chapitre 3 :l'utilisation de l'ERP pour la GRH chez Nestlé Algérie

Introduction

L'entreprise Nestlé Industrie Algérie est l'une des plus importantes entreprises dans le secteur de l'agro-alimentaire, les produits Nestlé sont de renommée mondiale en termes de qualité. Doté d'un système de travail développé par rapport au reste des concurrents, Nestlé Industrie Algérie se distingue des autres entreprises du même secteur par l'utilisation des méthodes d'industrialisation les plus performantes qui existent aujourd'hui.

I. Présentation de cas étudié

1. Présentation de l'entreprise Nestlé

L'entreprise Nestlé a été créée en 1866 par Henri Nestlé, un pharmacien suisse d'origine allemande. Il s'agit d'une multinationale, sous forme de société anonyme, dont le siège social se trouve à Vevey, en Suisse.

Nestlé est le leader mondial de l'industrie agro-alimentaire et fabrique un large éventail de produits alimentaires et de boissons et aussi les aliments pour les animaux domestiques. Présente dans plus de 130 pays, Nestlé Entreprise possède 480 usines dans le monde entier. Nestlé investit 1.5 milliard de dollars chaque année pour la recherche et le développement de ces produits. Nestlé fabrique plus de 10.000 produits différents et emploie plus 250.000 personnes dans le monde entier. Elle est aussi l'entreprise numéro un des ventes de ces produits avec une moyenne de vente égale à un milliard de produits vendus par jour.

Le groupe alimentaire suisse Nestlé a opté pour quatre mots afin de désigner ce qu'elle offre pour tous les consommateurs du monde « bonne nourriture, bonne vie ». Il a réalisé un chiffre d'affaires de 84 milliards d'euros en 2016 qui est égale à une croissance de 3.2 % sur le marché mondial. ⁶⁸

I.1. Henri Nestlé

Henri Nestlé est né en 1814 à Francfort. Il est le fondateur de l'entreprise suisse éponyme qui est l'un des principaux acteurs de l'agroalimentaire dans le monde. En 1846, ce pharmacien suisse d'origine allemande achète un moulin et une distillerie où il aménage une petite usine chimique dans laquelle il s'essaye à la production du vinaigre, de la liqueur et de l'huile. En 1866, il fonde son entreprise éponyme en vue de mettre au point une farine lactée destinée aux nourrissons et devient ainsi un pionnier d'industrie agro-alimentaire. Son invention permet, ainsi, de sauver la vie de nombreux bébés qui ne peuvent être allaités et ne supportent pas les autres préparations de substitution. Henri Nestlé cède son entreprise à ses partenaires commerciaux en 1875 et s'éteint le 7 juillet 1890 à Glion. ⁶⁹

I.2. Présentation de Nestlé Maghreb

Le Champ d'activité de « Nestlé Maghreb » englobe le Maroc, l'Algérie et la Tunisie. La création d'une société de distribution des produits Nestlé au Maroc en 1927 puis en Tunisie en 1964 ont été les premiers pas de l'implantation du Groupe dans la région. La création d'une région Maghreb unifiée (Algérie, Maroc, Tunisie) en 2007, l'installation du siège au Maroc et la création officielle de Nestlé Algérie S.A. en juillet 2009 confirment l'ancrage de Nestlé

Chapitre 1 Généralités sur la chaîne de production NIA 13 dans la zone Afrique Moyen-Orient, là où le Groupe réalise sa plus forte croissance depuis quelques années.

Nestlé Maghreb emploie près de 1100 personnes et dispose de 3 sites industriels (El Jadida au Maroc, Carthage en Tunisie et Oued Smar à Alger en Algérie). L'histoire de Nestlé Maghreb est, en effet, liée aux marques du groupe. Ses Marques populaires comprennent NI-

⁶⁸ (<http://www.nestle.be/>)

⁶⁹ (<http://www.lsa-conso.fr/carnet-des-decideurs/nestle-henri,147424>)

DO, GLORIA, CEREVITA, NESCAFE, CERELAC, les céréales Nestlé « Lion, Fitness, Chocapic, Cheerios, Crunch... », MAGGI, la boisson chocolatée NESQUICK, le Lait Concentré Sucré et Nestlé Professional. La qualité unique de Nestlé veille à ce que chaque marque est produite selon les normes les plus élevées et est conforme à toutes les réglementations locales et gouvernementales. Aussi, tous les produits de la région sont produits pour répondre aux directives Halal

II. les resultats de recherche

Ce chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des informations recueillies par les méthodes de collecte de données évoquées dans le chapitre précédent. L'analyse va être à la fois une analyse qualitative (qui repose essentiellement sur l'observation passive et l'observation participative) et une analyse quantitative (qui repose sur l'établissement d'histogrammes qui vont servir de base pour la présentation des résultats obtenus).

L'analyse aura pour but de vérifier les hypothèses du modèle préalablement établies à savoir l'hypothèse générale **HG** : « *L'ERP améliore la performance de l'entreprise* » et les deux sous hypothèses **H1** : « *L'ERP améliore la productivité administrative* » et **H2** : « *L'ERP améliore la productivité opérationnelle* »

1. Les motivations derrière l'implantation de ERP

Comme la taille de l'entreprise NESTLE est grande « multinationale », ceci a provoqué plus de paperasserie même en présence des logiciels de gestion « maison ». Pire encore, ces applications ne pouvaient plus répondre à plusieurs besoins de gestion qui se sont développés petit à petit. En plus, la qualité de la communication entre ces applications s'est détériorée : informations incorrectes, temps de communication long,

Ainsi, l'implantation de l'ERP était la solution susceptible de résoudre ces problèmes rencontrés par cette entreprise et de réduire le coût de maintenance des différents systèmes d'information existants.

Par ailleurs, parce que l'ERP permet d'assurer une intégration entre les différentes fonctions de l'entreprise, d'harmoniser les différents processus et de faciliter le contrôle de gestion grâce à l'existence d'une base de données unique, on a décidé de se doter d'un ERP.

Le choix de l'ERP à implanter a été effectué en 2003 « Globe », mais ensuite ils ont ajouté deux ERP selon besoin d'entreprise NESTLE BUSENEES SERVICES « NBS » 2017 à Cairo et en 2019 « succès facture »

En général, les raisons ou les incitations qui ont poussé NESTLE d'implanter un SI intelligent sont :

- L'entreprise cherche à minimiser les coûts (nombre d'employées, temp, matériels)
- Développer les compétences
- Améliorer les conditions de travail
- La transparence
- Créer un système qui aide la communication entre différents niveaux hiérarchiques et différents départements
- Coordinations
- Créer un feedback entre manager et ses employées.

2. LES SI Nestlé

Présentation des trois système d'information qui sont appliquer dans sa méthode de travail :

D'abord Le logiciel SAP (System, Applications, and Product for data processing) est un système d'information centralisé de la famille des ERP qui intègre les différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, production, achat - approvisionnement, marketing, ressources humaines, qualité, maintenance, etc.)

a) Globe système :

Cette présentation contient des déclarations prospectives qui reflètent les vues actuelles de la direction et estimations. Les déclarations prospectives impliquent certains risques et incertitudes pouvant entraîner les résultats différent sensiblement de ceux contenus dans le énoncés prospectifs. Risques potentiels et les incertitudes comprennent des facteurs tels que conditions, fluctuations des taux de change, pressions sur les produits et les prix et réglementation développements

Pourquoi GLOBE :

Pour libérer le potentiel de Nestlé en:

- Tirer parti de notre taille comme force dans un environnement
- Unir et nous aligner à l'intérieur pour être plus global compétitif à l'extérieur
- Permettre à Nestlé de gérer la complexité avec des Efficacité

GLOBE - Objectifs du programme

- Mise en œuvre des meilleures pratiques harmonisées de Nestlé Business Excellence
- Mise en œuvre des normes de données et gestion des données "Gérer les données en tant qu'actif de l'entreprise"
- Mise en place de systèmes d'information standardisés et la technologie

Normes de données / gestion des données :

- Plus de 230 normes de données mondiales définies
- Les marchés ont nettoyé les données et enregistré l'Intermarché fournir des produits dans le référentiel de données maître à partir du fin 2003
- Les marchés mettent en œuvre au mieux la gestion des données pratiques et réaliser des bénéfices précoces

Les clés d'un système GLOBE réussi la mise en œuvre :

- Mise en œuvre précoce des meilleures pratiques
- Une attention particulière portée aux données
- Focus sur les tests et la formation
- Propriété de l'entreprise
- Meilleures personnes

L'avenir de Nestlé avec GLOBE :

- Vitesse pour partager et mettre en œuvre de nouvelles bonnes pratiques
- Fournir de meilleures informations pour de meilleures décisions
- Activer les services partagés
- Faciliter le changement organisationnel
- Permettre de se concentrer sur la génération d'activités de demande

Exemple :

Création de la demande d'achats ou approvisionnement par DRH :

· L'entreprise a besoin de s'approvisionner en biens et services. Le demandeur DRH crée une demande d'achats (des bureaux ou matériel informatique.....) ou bien contrat de formation

1. La création et validation de demande d'achat :

Une demande d'achat un document de départ qui indique un besoin d'achat de certains produits et services au sein de la société. Ce document a plusieurs formats :

- Numérique ;
- Papier ;
- Informatisé.

Chez Nestlé , GRH sont informés et créés dans le logiciel SAP. Ce document interne qui doit être approuvé, le cas échéant, avant tout engagement (bon de commande) envers un fournisseur.

L'approbation des demandes d'achat dans Globe, le cas échéant, est liée à une stratégie d'approbation définissant les étapes du processus en fonction des niveaux d'autorisation. Ainsi :

- Les demandes d'achat direct de produits sont générées automatiquement par le système MRP et ne sont pas soumis à approbation et les bons d'achat sont établis selon les conditions du contrat.
- Les demandes d'achat de S&IM sont créées manuellement par l'utilisateur final qui a besoin d'un service ou d'un produit ou sont générées automatiquement par le système MRP pour les articles en stock.

2. La création et validation de bon de commande

Après l'approbation des demandes d'achats, les acheteurs opérationnels créent les bons de commandes. Il y a

4 types de bons de commandes qu'ils peuvent créer :

- Les PO standards ;
- Les calls of PO (contrats créés dans SAP par les SB) ;
- Les CAPEX PO ;
- Les commandes - cadre (FWO).

Dès leur validation, ces bons de commandes (voir annexe 1) sont transmis aux fournisseurs par les acheteurs.

3. La réception des marchandises

La réception des marchandises se fait dès que la livraison des produits ou l'exécution des prestations a été confirmée par le client interne.

Cette réception est enregistrée dans SAP selon la nature des biens ou des services, par exemple les produits indirects sont passés en charges, les matières premières et les emballages sont inventoriés, les mécanismes des dépenses en immobilisations.

4. Paiement de factures

- La vérification et le paiement des factures sont effectués par l'équipe NBS, en référence au numéro du bon de commande

Le processus achat comporte ces étapes :

- Validation de la demande d'achats : Chaque demande d'achat est validée par le propriétaire du budget

Après La demande est envoyée au service achats

Validation du bon de commande

- Chaque bon de commande est validé par une autorité clairement définie

Après bon de commande est ensuite envoyé au fournisseur

Réception des biens et services : Tous les biens et service doivent être réceptionné par le(s) demandeur(s), en référence au bon de commande créé dans SAP

b) NBS :

NBS (Nestlé business service 2017) : c'est un système informatique intelligent c'est-à-dire un logiciel avec une équipe de personnes installée au Cairo EGYPT.

Ce service joue un rôle de coordonner et lie entre les pays arabique (Algérie Morocco Tunisie égypt.et USE)

⇒ **Les raisons majeurs qui ont amené à ce changement sont :**

- Le nombre du personnel RH worldwide qui est très important (on parle de +de 60 000 à travers le monde)
- Des millions d'heures sont consacrées pour l'établissement des documents demandés par le personnel ainsi que sur pour la payroll

⇒ **Avantages de l'équipe RH en délocalisant les taches suscitées en les centralisant sur un même site « NBS – Nestlé Business Services »**

- + de temps pour accompagner le business afin d'atteindre les objectifs fixés
- + de temps consacré à la formation et au développement des équipes qui aura pour résultats :
 - une meilleure croissance due aux compétences des collaborateurs issues des différentes formations
 - une motivation et engagement continus des collaborateurs
- Etre orientée stratégie (concernant l'équipe RH)

⇒ **Avantages pour les collaborateurs :**

- Efficacité lors de la délivrance des services par NBS :

- Equipe dédiée pour le traitement des demandes des collaborateurs d'une manière continue
- Une équipe qui a servi plusieurs marchés et dont les résultats étaient très satisfaisants
- Simplicité et standardisation des procédures (via web-forms – formulaire électronique très simple afin de faire une demande de document ou changement de données sur système tel que les coordonnées bancaires, situation familiale, attestation de travail...)
- Les line managers devront gérer leurs équipes (en cas de Transfert ou Promotion, Changement de titre, End Of Employment...)

1. Qui sont les demandeurs de chaque formulaire Web?

- Line manger
- Employée
- Autres demandeurs

Les requêtes de ce système sont :

Pour line manager sont :

1. FIN d'employee
2. changement organisationnelle
3. Transferer / Promotion / Contractual change

Pour les employees :

1. demande d'absence
2. Attestation ou demande de certificat
3. Modification des coordonnées bancaires
4. Demande de préparation pour nourrissons
5. Mettre à jour les données personnelles
6. Début du congé de longue durée

7. Fin / prolongation du congé de longue durée

8. Demande d'avance de salaire ou de prêt

Tout autre demandeur

1. Location / réembauche (Recrutement RH/HRBP)
2. Réaffectation de pays (partenaire de transfert Comp-Ben/HR (équipe d'opérations))
3. Correction de la qualité et de l'intégrité des données (Formulaire RH local)
4. Paiement et déduction (Demandeur)

On va essayer de donner quelques exemples sur le fonctionnement de ce système NBS :

D'abord comment créer le formulaire Web : voir annexe 3

- Sélectionnez votre pays dans la liste déroulante
- Sélectionnez votre type de demande
- Remplir le formulaire Web
- Soumettre la presse

1. Demande d'absence (annex4)

1. Code de l'entreprise : sélectionnez le code de votre entreprise dans la liste déroulante
2. Type de demande : annuler ou créer un congé
3. Numéro de l'employé : une fois l'ID SAP de l'employé mentionné, le nom de famille et le prénom doivent être remplis automatiquement.
4. Absence Type:
 - Congé
 - Congé de maternité

5. Une fois que vous avez sélectionné votre type de demande (Annuler/Créer), la section « Absent » et « Absence à » s'affiche.
6. L'employé doit sélectionner son gestionnaire de ligne , sinon le formulaire web sera envoyé pour re-travail

Demande d'attestation ou de certificats (voir annex 5)

1. Sélectionnez le code de votre entreprise dans la liste déroulante
2. Entrez votre numéro d'employé (ID SAP de l'employé)
3. Entrez votre numéro de passeport ou carte d'identité civile
- 4.Sélectionner la langue requise
- 5.Sélectionner le type de certificat demandé, après avoir sélectionné le type, le contenu du certificat doit être reflété sur le formulaire
6. spécifiez l'entité vers laquelle vous dirigez le certificat dans la boîte de commentaires.
- 7.Joindre les documents requis avant d'envoyer le formulaire Web (le cas échéant)

Modifier la demande de coordonnées bancaires (voir annex 6)

- 1.Demandeur:
- 2.Sélectionnez le code de votre entreprise dans la liste déroulante
- 3.Entrez votre numéro d'employé(ID SAP)
- 4.Choisissez banques (principalement la banque principale uniquement disponible)
- 5.Choisissez l'action de sélection (créer/modifier)
- 6.Entrez le valide à partir du 1er jour du mois)
- 7.Choisissez votre nom de banque
- 8.Tapez votre numéro de compte
- 9.Tapez le code rapide (il s'agit d'un domaine très important pour assurer la livraison de vos paiements sans délai- si disponible)
- 10.Joint le document nécessaire

Demande de préparation pour nourrissons (Annexe 7)

- Sélectionner le code de l'entreprise
- Entrez l'ID SAP de l'employé
- Entrez le nom de l'enfant
- Entrez la date de naissance de l'enfant
- Entrez le produit demandé (Pour l'enfant de 0-6 mois, vous ne pouvez demander que nan 1 OU NAN HA1, pour 6-12 Moth's Child vous êtes admissible à NAN 2 OU NAN HA2+Cerelac)
- Veuillez joindre les documents obligatoires

Début du congé à long terme : annex 8

1. sélectionnez votre code d'entreprise dans la liste déroulante
2. Numéro de l'employé : une fois l'ID SAP de l'employé mentionné, le nom de famille et le prénom doivent être remplis automatiquement.
3. Type d'absence : sélectionnez le type d'absence dans la liste déroulante

4. Congé : annuler ou créer un congé
5. Absent de: Mentionner la date de début avec l'heure. (ex. 8h30)
6. Absent à: Mentionner la date de fin avec l'heure.
7. Nombre de jours d'absence

c) FS :facture succee

Et on a aussi 3eme system d'information FS (facture succès) crée en 2019 juste pour améliorer la performance d'équipe Nestlé car ce système permet de :

1. E-learning : c'est une partie aide de développer des compétences dans n'importe domaine .
2. Find job : c'est une option permet de connaitre poste libre dans Nesle en différent pays et grâce a cette possibilité l'employée de Nestlé a une occasion de travail même poste dans autre pays car Nestlé toujours cherche a standardisée la méthode de travail.
3. Une autre option permet de connaitre emplacement de n'importe employée dans niveau hiérarchique .

EXEMPLE :

E-LEARNIG : cette option que ce trouve dans le system FS permet d'une façon directe et indirecte de développer les compétences de Nestlé .dans E-LEARNIG on a des formations online en forme des vidéos dans n'importe domaine (ex- cle,anglais,food healthy...etc.).

Si l'employée choisit une formation ,il doit de suivre tout vidéos de la formation après il aura un test final pour atteindre une attestation par Nestlé .

3. Analyse qualitatives

A partir de l'étude des changements des processus de commande et l'achat d'approvisionnement suite à l'installation de l'ERP et deux exemples sur demande d'absent et formation online , on va essayer de dégager les différents bénéfices apportés par cette technologie afin de vérifier les deux sous hypothèses **H1** : « *L'ERP améliore la productivité administrative* » et **H2** : « *L'ERP améliore la productivité opérationnelle* ».

A. Les apports de ERP

A partir de l'étude de ces changements des processus suite à la mise en place de l'ERP, on peut dégager quelques apports de ce progiciel :

- La suppression des activités manuelles de recherche d'information
- L'existence d'un référentiel unique : les articles ont les mêmes codes aussi bien dans le module achats que dans les modules ventes et stock. Ceci permet d'harmoniser les fichiers appartenant aux différents modules.
- Un contrôle rigoureux de l'information : par exemple le système n'autorise pas une double entrée du même N° d'article.
- L'harmonisation des applications informatiques autour d'une même technologie conduit à une optimisation des coûts de maintenance du SI.

Notons que ces avantages apportés par l'ERP ont été évoqués dans **le chapitre 2** parmi les critères de l'amélioration de la productivité administrative (**voir figure 2**). Par la suite, on peut conclure que l'ERP a permis d'améliorer la productivité administrative de NESTLE *ce qui confirme la 1ère sous hypothèse H1*.

En outre, d'autres avantages peuvent être cités :

- L'introduction de nouvelles fonctionnalités permettant d'assurer l'intégration entre les différents modules. **A titre d'exemple, le service de RH a la possibilité de connaître tout les information dur l'employée (les absents et salaire et les compétences, les informations personnels** Ceci aura pour conséquence la maîtrise des cycles opérationnels en réutilisant le temps qu'on passait dans la recherche d'information dans l'amélioration des qualités des prestations fournies.

- La centralisation des tâches : Le fait de saisir les factures au sein des modules achats et ventes pour les voir automatiquement comptabilisées dans le module comptabilité, revient à centraliser des tâches dans l'espoir d'obtenir des gains de productivité en termes de personnels.

- L'harmonisation des pratiques de travail : Le fait que certains services peuvent accéder à d'autres modules est en mesure de réduire les malentendus et d'harmoniser les processus de travail.

On remarque que ces apports de l'ERP correspondent bien aux critères de l'amélioration de la productivité administrative avancés dans *le chapitre 2 (voir figure 3)*. Par conséquent, on peut conclure que l'ERP a permis d'améliorer la productivité opérationnelle de Nestlé *ce qui confirme la 2ème sous hypothèse H2.*

4. Analyse quantitatives

Pour vérifier l'hypothèse générale **HG** : « L'ERP améliore la performance de l'entreprise », on va procéder à une analyse quantitative du questionnaire auquel a répondu le DRH et son équipe NESTLE de la société. En effet, on va présenter les réponses du questionnaire sous forme d'histogrammes.

Le questionnaire de la recherche comprend 15 questions fermées réparties en 3 parties. Les questions évaluent l'impact de l'ERP sur les différents critères de la performance. On va attribuer à chaque réponse une note, allant de 1 à 5, pour mesurer le degré d'amélioration d'un critère déterminé de la performance suite à la mise en place de l'ERP.

A. Impact de l'ERP sur la performance économique

L'histogramme 1 décrit l'impact de l'implantation de l'ERP sur 8 critères de mesure de la performance économique. Ces critères ont été inspirés des critères d'évaluation de la économique proposés dans *le chapitre 2*.

Les 5 critères sont relatifs respectivement aux questions allant de 1 à 5 et sont dans l'ordre:

- 1- L'économie De Temps De Traitement Des Tâches Automatisables
- 2- La Qualité Des Services
- 3- La Part De Marché
- 4- La Maîtrise Des Délais
- 5- Le chiffre d'affaire

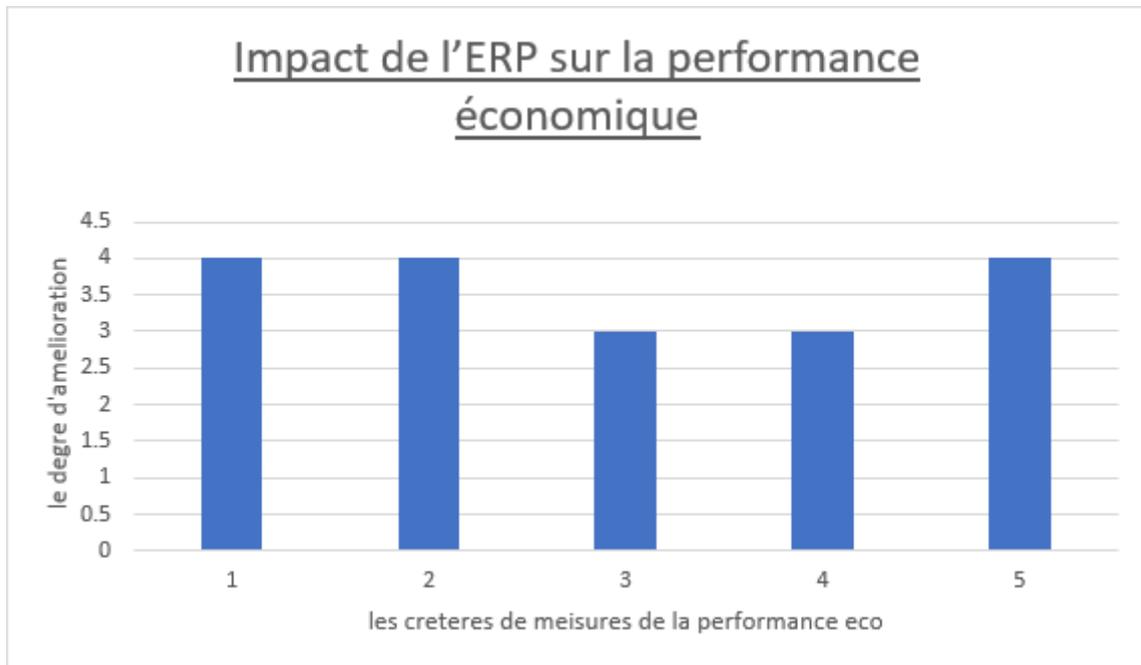


Figure 8 : Impact de l'ERP sur la performance économique

D'après l'histogramme 1, on peut conclure que l'ERP a contribué à l'amélioration de la performance économique. En effet, 5 critères sur 5 ont une note d'amélioration qui dépasse 3: L'ERP a nettement induit une économie de temps de traitement des tâches automatisables, une réduction du temps du cycle opérationnel, économie des ressources informatiques et une économie des ressources informatiques. Il a par ailleurs favorisé la maîtrise des délais et l'amélioration la qualité des services.

On remarque cependant que l'ERP a une possibilité d'améliorer de chiffer d'affaire

B. impact ERP sur la performance organisationnels

L'histogramme 2 illustre l'impact de l'implantation de l'ERP sur 5 critères de mesure de la performance organisationnelle. Ces critères ont été inspirés des critères d'évaluation de la performance organisationnelle proposés dans *le chapitre 2*.

Les 5 critères sont relatifs respectivement aux questions allant de 6 à 10 et sont dans l'ordre:

- 1 - l'accès à l'information
- 2 - la fiabilité des informations communiquées
- 3 - le contrôle
- 4 - la coordination
- 5 - la réduction des niveaux hiérarchique

L'histogramme 2 se présente comme suit :

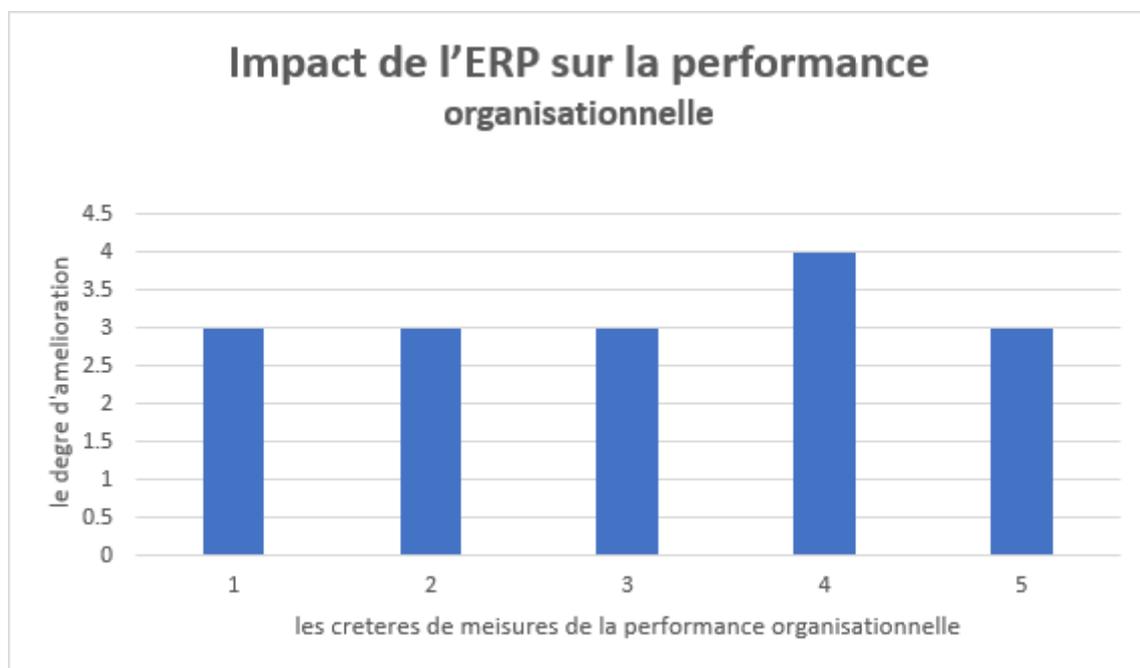


Figure 9 : Impact de l'ERP sur la performance organisationnelle

L'histogramme 2 retrace une nette amélioration de la performance organisationnelle suite à l'introduction de l'ERP. En effet, tous les critères de mesure de la performance ont une note d'amélioration qui dépasse 3. On remarque que l'ERP a surtout facilité les tâches de contrôle, il a rendu l'organisation beaucoup plus flexible et a nettement amélioré la coopération entre les différentes entités du groupe.

C. Impact ERP sur la performance ressource humain

L'histogramme 3 montre l'impact de l'implantation de l'ERP sur 5 critères de mesure de la performance humaine. Ces critères ont été inspirés des critères d'évaluation de la humaine proposés dans *le chapitre 2*.

Les 5 critères sont relatifs respectivement aux questions allant de 11 à 15 et sont dans l'ordre:

- 1- le suivi des objectifs
- 2- la qualité des décisions des responsables
- 3- les connaissances du personnel
- 4- la satisfaction du personnel
- 5- la simplification des tâches de travail

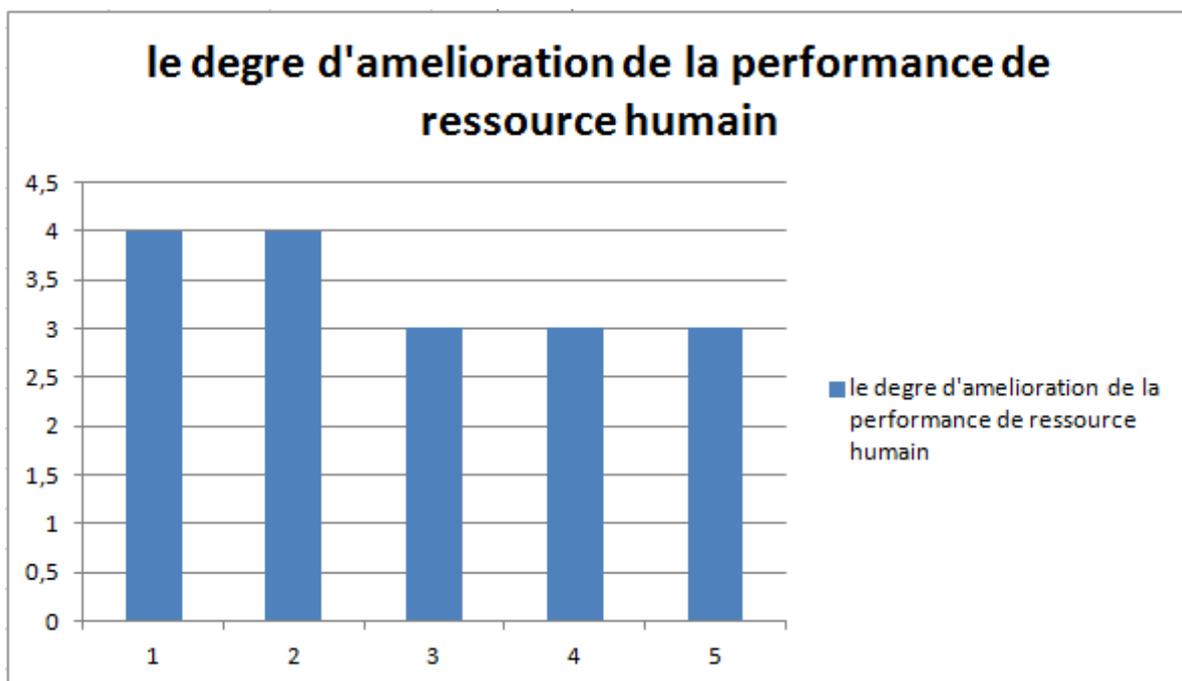


Figure 10 : Impact de l'ERP sur la performance humaine

D'après l'histogramme 3, l'ERP a contribué à améliorer la performance humaine. Cela prouve que l'ERP implanté, bien qu'il possède peu de fonctionnalités permettant de suggérer des propositions utiles à la prise de décision, a été déterminant pour le suivi des objectifs fixés par l'entreprise. Il a en fait nettement amélioré la qualité des décisions des dirigeants et les compétences du personnel

Conclusion

D'après l'analyse de l'histogramme 1, on peut conclure que l'ERP a permis d'accroître la performance économique de Neslé. De même, l'analyse des histogrammes 2 et 3 confirme que l'ERP a servi à améliorer respectivement la performance organisationnelle et la performance humaine de l'entreprise.

En se référant au chapitre 2, la performance globale d'une entreprise peut se présenter sous trois aspects : l'aspect économique, l'aspect organisationnel et l'aspect humain. On peut donc conclure qu'en améliorant ces trois aspects de la performance de neslé, l'ERP améliore la performance globale de la firme, d'où la vérification de l'hypothèse générale HG.

Après avoir vérifié les hypothèses du modèle conceptuel, on va essayer de dégager l'aspect de performance le plus affecté par l'implantation de l'ERP dans cette entreprise :

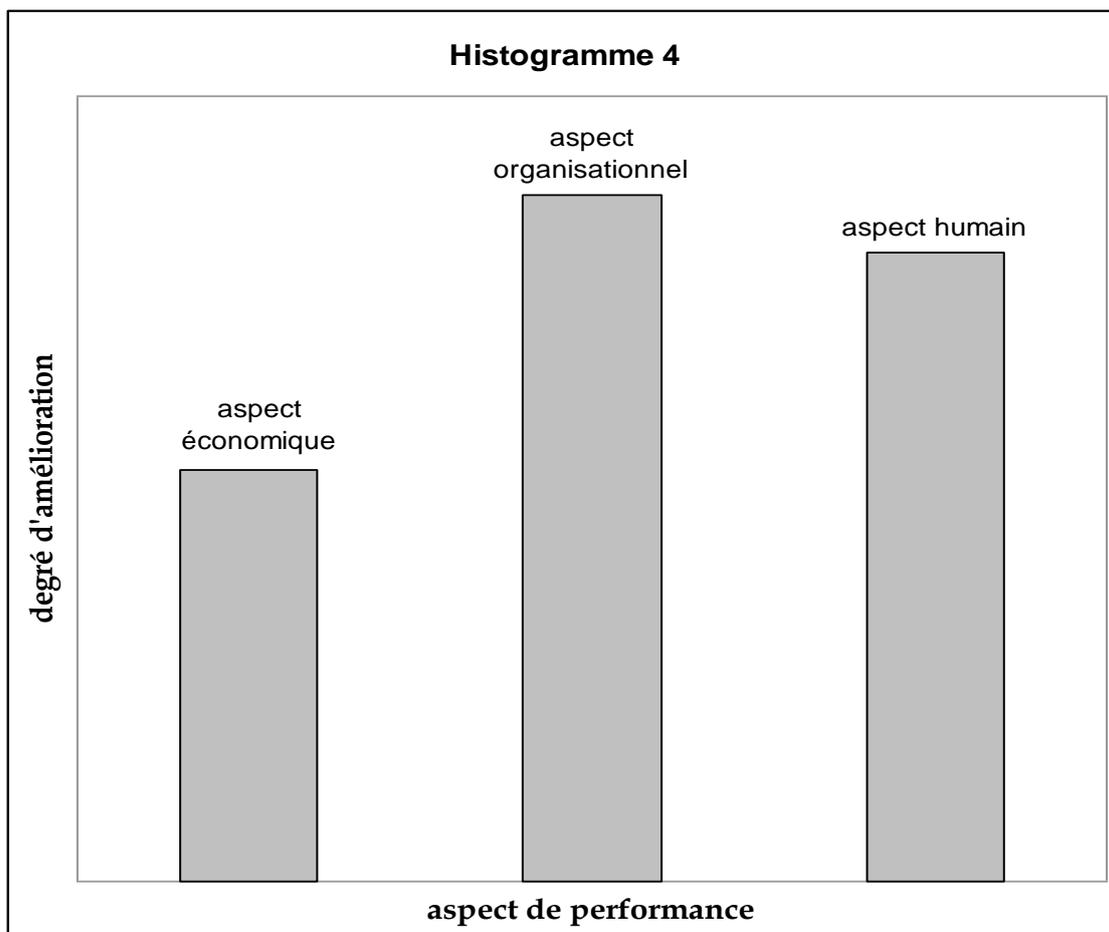


Figure 11 : Impact de l'ERP sur les différents aspects de la performance

L'histogramme 4 montre bien que l'ERP implanté par cette entreprise a amélioré la performance organisationnelle plus que les autres aspects de la performance. En effet, l'existence d'une base de données unique a fait en sorte que les informations échangées sont devenues beaucoup plus fiables qu'auparavant. Ceci a nettement amélioré la communication et par conséquent la coordination entre les différents services (Histogramme 2).

Il est à noter que l'implantation de l'ERP a aussi favorisé l'amélioration de la productivité et les connaissances du personnel améliorant ainsi la performance humaine de l'entreprise (Histogramme 3).

En outre, on peut conclure que, malgré que l'ERP a un impact positif sur la performance économique, son amélioration du chiffre d'affaire de l'entreprise et de sa part de marché reste faible (Histogramme 1).

Conclusion

Suite à l'étude de l'apport de l'ERP dans le déroulement des, on peut affirmer que l'ERP a amélioré la productivité administrative et opérationnelle, d'où la confirmation des deux sous hypothèses **H1** : « *L'ERP améliore la productivité administrative* » et **H2** : « *L'ERP améliore la productivité opérationnelle* ».

En outre, pour traiter les informations issues du questionnaire (annexe 1) qu'on a établi avec le PDG de la société IGL, on a construit des histogrammes qui analysent l'impact de l'ERP sur la performance économique (histogramme 1), organisationnelle (histogramme 2) et humaine (histogramme 3) de l'entreprise. Ces histogrammes ont montré que l'ERP a amélioré la performance de IGL. Ainsi, on vérifie l'hypothèse générale du modèle conceptuel **HG** : « *L'ERP améliore la performance de l'entreprise* ».

CONCLUSION GENERALE

Le monde de l'information et de la communication est largement favorisé par la multiplication des technologies de l'information, l'accroissement spectaculaire des applications sur Internet et l'augmentation exponentielle des connexions en réseaux. Ce monde s'apparente ainsi à un environnement immatériel, instable et plus fluide qui ne répond plus à l'approche mécanique qui a largement inspiré l'organisation.

Dès lors, il devient indispensable que les entreprises sachent se doter de moyens technologiques et puissent construire et exploiter des systèmes d'information (SI) pour favoriser leurs bons fonctionnements internes et renforcer leurs positions concurrentielles améliorant ainsi leurs performances.

Dans ce contexte, ce travail a été élaboré pour illustrer ***l'impact de l'ERP sur la performance de l'entreprise.***

En effet, après avoir présenté l'apport de l'ERP au sein d'une gestion intégrée, il convenait d'établir le lien entre l'implantation d'un ERP et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ce lien a été par la suite illustré à travers un modèle conceptuel.

Dans la partie empirique, une étude de cas a été menée et a servi de base pour le recueil des données nécessaires à une analyse postérieure. Cette analyse vise à vérifier les hypothèses établies dans le modèle conceptuel.

Certes, les résultats obtenus ont affirmé que l'ERP améliore la performance de l'entreprise. Cependant, cette recherche présente certaines limites théoriques et méthodologiques.

Parmi les limites théoriques est le fait de choisir seulement trois aspects de la performance à savoir la performance économique, la performance organisationnelle et la performance humaine. En effet, la performance étant une notion vague et ambiguë, ne peut être limitée à ces trois aspects. Cependant, la richesse des ouvrages traitant la relation entre les ERP et ces aspects de performance a imposé le choix de ces aspects.

Quant aux limites méthodologiques, elles concernent tout d'abord la durée de l'observation menée dans l'entreprise qui a servi d'étude de cas. En effet, la durée de 3 mois ne peut être une durée idéale pour rassembler toutes les informations recherchées.

Une autre limite méthodologique est liée au questionnaire de la recherche. En effet, bien que les questions ouvertes soient censées fournir des réponses plus riches et exploitables pour ce travail, elles étaient absentes dans ce questionnaire. Par ailleurs, l'analyse du questionnaire s'est basée uniquement sur les réponses du PDG de la société parce qu'il est le mieux placé pour évaluer les critères de la performance. Cependant, cela représente une limite méthodologique vu le nombre très réduit des personnes interrogées.

Après avoir présenté les limites de ce travail, il convient de mentionner que certes l'ERP peut constituer un facteur clé de succès permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances et devancer leurs concurrents mais à condition que la décision de son implantation soit bien réfléchie. Sinon, l'ERP ne serait plus un éventuel avantage concurrentiel mais plutôt un énorme investissement dont le rendement espéré n'arriverait pas à couvrir son coût important.

BIBLIOGRAPHIES

- ALBANES, (1978), *La performance de l'entreprise*, Economica, Paris.
- APPELGATE, L.M., (2000), « Les bonnes raisons d'investir dans les TI », dans *L'Art du Management*, IME, France.
- BACHET, D., (1998), « Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi ? », *Revue*
- BAGLIN, G. et al, (2005), *Management industriel et logistique*, Economica, Paris.
- BENAVENT, C., JONATHAN H., Carlos L. (2005), « Méthodologie de la recherche en Sciences de la Gestion », Université Catholique de Louvain Institut d'Administration et Gestion.
- BERGHMAN, I. (2003), « L'accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP », *Thèse professionnelle*, HEC – Mines.
- BIDAN, M. (2004), « Fédération et Intégration des applications du Système d'information de Gestion », articles de recherche, N° 2, Vol 9, Université de Nantes.
- BOSQUET, R., (1996), *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- BROUSSEAU, E. et RALLET, A. (1999), *Technologies de l'information et de la communication et performances économiques*, Editions du Commissariat Général du Plan, Paris.
- CAPET, CAUSSE, MEUNIER, (1986), *Diagnostic, organisation et planification de l'entreprise*, Economica, Paris.
- CHAABOUNI, J. (1992), « le concept de performance dans les théories du management », *Actes de Colloque*, FSEG Sfax.
- COLLIGNON, E. (1989), « qualité », *dans encyclopédie de gestion*, Economica.
- CROTEAU, A.M., RAYMOND, L. et BERGERON, F. (2000) : « Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information : Alignement et performance ». *Actes du colloque de l'AIM 2000*.
- DAVENPORT, T. (2000), « Privilégier l'information sur la technologie », dans *L'art du management*, IME, France.
- DAVENPORT, T.H., (1998), «Putting the enterprise into the enterprise system», *Harvard Business Review*.
- DEBIENS, J. (1988), *Comment augmenter la productivité dans le secteur public*, Revue de gestion.

- DEIXONNE, J.L. (2001), *Piloter un projet ERP*, Dunod, Paris. *Economie et Politique*.
- FOURATI, F. (2006), « Veille stratégique : de l'évaluation de l'utilisation des agents intelligents à la prise de décision », *Thèse de doctorat*, Université Paris Dauphine.
- FRIOUI, M. (2000), « De l'administration au management public », *Haut Comité de Contrôle*, Tunis.
- GATTIKER, T.F., GOOGHUE, D.L., (2000), « Understanding the Plant Level Costs and Benefits of ERP: Will the Ugly Duckling Always Turn into a Swan? », *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, Vol 7.
- GIARD, V. (2003), *Gestion de production et des flux*, Economica, Paris.
- GOWIGATI, B., GRENIER, B. (2001), « Un vent de changement », *CMA MANAGEMENT*, Novembre 2001.
- HASSAIRI, A.F. (2001), « L'évaluation des investissements en systèmes et technologies de l'information : cas des échanges de données informatiques chez les équipementiers automobiles », *Thèse de doctorat*, Université Toulouse 1.
- HUSSON, B. (1996), « Performance de l'entreprise : rentabilité versus marge », *dans Analyse financière N°108*.
- JONES, K., (2006), *L'ABC de la gestion intégrée : Guide d'introduction pour les dirigeants*.
- KALIKA, M. (1988), *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*, Economica, Paris.
- LEQUEUX, J.L. (1999), *Manager avec les ERP*, Editions d'organisation.
- MARCINIK, R. (1996), « Management des projets informatiques : complexité et gestion des conflits », *Systèmes d'information et Management*, vol.1, n°1.
- MARKUS, L.M. et TANIS, C. (2000), « The Entreprise System Experience_from adoption to succes », *in Framing the domains of IT management*, R.W.Zmud Editor, Pinnaflex, Cincinnati.
- MARMUSE, C. (1997), « Performance », *dans Encyclopédie*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MARTORY, B. et CROZET, D., (1988), *Gestion des ressources humaines*, Édition Nattan.
- MEZGHANNI, K. (2005), « L'alignement organisationnel des processus de l'ERP : étude de cas », *mémoire de master*.

- MORIN E.M, SAVOIE.A, (2000), « Représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents », *Revue psychologica*, n°27.
- MURPHY, K.E., SIMON, S.J., (2002), « Intangible benefits valuation in ERP projects », *Journal of Information Systems*, vol 12.
- PEROTIN, P. (2002), « Mise en place des PGI et intégration organisationnelle », *7^{ème} congrès de l'Association Information et Management*, Hammamet, Tunisie.
- PEROTIN, P. (2004), « Les Progiciels de Gestion Intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle ? _étude d'un cas », *Thèse de doctorat*, CREGO, Université Montpellier II, Septembre 2004.
- PILLOU, J.F. (2007), « [Organisation - Customer Relationship Management \(CRM\)](#) », [encyclopédie informatique Comment Ça Marche \(http://www.commentcamarche.net/\)](#).
- POUPART, J., LALONDE, M. (1997), « Réflexions sur le statut de la méthodologie qualitative », Québec.
- REIX, R. (2002), « Système d'information et performance de l'entreprise de l'entreprise étendue », dans *Faire de la recherche en système d'information*, VIBERT et FNEGE, Paris.
- RISPAL, M.H. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, N°127.
- RISPAL, M.H. (2002), *Méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck université, Bruxelles.
- ROWE, F. (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, n° 4.
- SAINSAULIEU R., FRANCFORT, I., OSTY, F., et UHALDE, M. (1998), « Les mondes sociaux de l'entreprise », Brouwer.
- SHANG, S., SEDDON, P., (2002), « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », *Journal of Information Systems*, vol 12.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthode qualitative et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- ZGHAL, R. (1991), *Méthodologie de recherche en sciences sociales*, Edition CLE, Tunisie.

ANNEXES

Anex 1 : bon de commande

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

Commande : 4546015068		Date: 14.12.2015	Imprimé: 16.12.2015
N° de fournisseur: 100529338 Societe De Distribution d'Eau De La Cote d'Ivoire Boîte postale 1843 Abidjan 01 Côte d'Ivoire Tel: 21233000 Fax: 21242033 E-mail: Notre référence: A l'attention de:		Conditions de livraison: Devise: XOF Franc CFA BCEAO Bénin Date de livraison: 31.12.2015 Notre référence: Contact achats: CI OB HO CAPEX Adm Bi Irie Eric Irie Tel: Fax: BIIRIEERIC.IRIE@CI.NESTLE.COM	
Livrer à: CI HO Abidjan CI HO Abidjan Rue du Lycee Technique Abidjan 01 Côte d'Ivoire		Facturer à: Nestle Cote D'Ivoire Finance Department Rue du Lycee Technique Abidjan	
Le code des fournisseurs Nestlé : Le code de conduite des fournisseurs Nestlé définit un standard minimal non négociable auquel nos fournisseurs doivent adhérer. Il peut être consulté à l'adresse suivante www.nestle.com/suppliers . En acceptant cette commande, le Fournisseur s'engage à respecter les exigences stipulées dans ce Code. En cas de non-conformité ou rejet d'une de ses conditions, le Fournisseur est obligé d'en informer l'acheteur Nestlé. Le numéro de commande doit être mentionné sur la facture et tous les autres documents de livraison. L'approvisionnement doit être en concordance avec les conditions générales de Nestlé Côte d'Ivoire.			
Conditions de paiement : Due net within 45 days of invoice receipt			
SODECI Raccordement aux réseaux publics d'eaux usées et d'eaux pluviales du site de NESTLE sis à la Zone Industrielle de Yopougon.			
Poste	N° d'article	N° d'article fournisseur	Description
	Quantité	Unité	Date et heure de livraison Prix/Unité Valeur nette
10	1,000	UO	INSTALLATION CHANTIER 2.321.100 2.321.100
Le poste inclut les services suivants :			
10	101043594		Autres Services Professionnels
	100	UDB	25.000 2.500.000

Annexe 2 : la liste des code dans SPA

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

GESTION DES ACHATS	TRAIN- SACTION	UTILISATION
Menu achats	ME00	Accès au menu achats
Menu regroupement optimisé des commandes d'achat	LB00	Accès au menu regroupement optimisé des commandes d'achat
Demande d'achat (DA)		
Création de la demande d'achat	ME51N	Renseigner un article et les quantités voulues, renseigner l'imputation, activer la répétition de l'imputation, gérer l'adresse de livraison, gérer les textes d'entête et textes de poste
Création de la DA par copie des postes d'un autre document SAP	ME51N	Activer la synthèse des documents dans la vue demande d'achat, afficher les poste du document et les copier dans la DA
Modification de la demande d'achat (N° de DA connu)	ME52N	Action uniquement possible avant la validation de la DA : vous pouvez apporter différentes modifications sur les postes de DA
Suivi de la demande d'achat (N° de DA connu)	ME53N	L'onglet stratégie de lancement à l'entête permet de vérifier que la DA est entièrement validée. L'onglet statut dans le détail du poste renseigne sur le traitement du poste de la DA
Liste de DA	ME5A	Différentes combinaisons de sélection possibles. Ce rapport affiche une liste correspondant à vos critères de sélection.
Appels d'offre		
Création d'une demande d'offre	ME41	Possibilité de créer un appel d'offre sans référence, avec référence à une DA ou un contrat.
liste des demandes d'offres d'une soumission	ME4S	Affiche la liste des demandes d'offres portant le même numéro de soumission
Gestion des offres reçues	ME47	Permet de valoriser les offres (saisie des prix)
Comparaison des offres	ME49	Permet de comparer les prix des offres d'une même soumission
Commandes d'achat		
Création automatique de commande : Affecter et traiter les DA	ME58	Cockpit pour la gestion du processus complet de conversion de DA en commande d'achat. Cet écran dispose d'un onglet pour l'affectation des postes de DA et la gestion des offres, et un second onglet pour la création automatique des commandes lorsque les postes sont affectés à une source d'approvisionnement.
Création automatique de commande : via liste des affectations	ME59N	Utilisée pour la création automatique des commandes pour les postes de DA affectés à une source d'approvisionnement. Utile pour la planification automatique de conversion des postes de DA en commandes d'achat.
Création d'une commande par copie d'autres documents SAP	ME21N	Activer la synthèse des documents sur la vue commande. Sélectionner un document et importer ses postes dans la commande d'achat.
Modifier une commande	ME22N	Modification en masse, mise à jour de données d'entête et de poste

Créer FIA	ME11	Permet de créer tous types de fiche info achats
Modifier FIA	ME12	Permet de modifier tous types de fiche info achats
Marquer pour suppression FIA	ME15	Permet d'activer le code de suppression d'une fiche info achats
Liste de FIA par fournisseur	ME1L	Affiche une liste de FIA par fournisseur
Liste des FIA par article	ME1M	Affiche une liste de FIA par article
Liste des FIA par groupe marchandise	ME1W	Affiche une liste de FIA par groupe marchandise
Historique des prix de commande	ME1P	Historique des prix d'achat d'une liste d'articles
Historique des prix des offres	ME1E	Historique des prix d'offre d'une liste d'articles
RSA (Rép. des sources d'appro)		
Gérer RSA	ME01	Permet de gérer le répertoire des sources d'approvisionnement d'un article
Afficher RSA	ME03	Permet d'afficher le répertoire des sources d'approvisionnement d'un article
Liste RSA par article	ME0M	Affiche une liste détaillée des RSA pour un groupe d'articles
Générer RSA	ME05	Permet de faire une gestion groupée des RSA pour une sélection d'articles dans une sélection de divisions
Analyser RSA	ME06	Permet de faire une analyse groupée des RSA pour une sélection d'articles dans une sélection de divisions
Supprimer RSA	ME07	Permet de gérer la suppression groupée des sources d'approvisionnement d'une sélection d'articles

Annexe 3 ; cree formulaire web

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

Annexe 4 : demande d'absence

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

Demande d'absence

1. Company code: Select your company code from the drop-down list
2. Type of Request: whether to Cancel leave or create leave
4. Absence Type:
 - Sick leave
 - Maternity leave
6. Employee must Select his Line Manager , otherwise the web-form will be send for Re-work.

3. Employee No: once the employee SAP ID is mentioned , Last Name and First Name should be filled automatically.
5. Once you Select your Request Type (Cancel/Create), the "Absent From" and "Absent To" section will appear.

Value

Service

Results

Annexe 5 :

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

Attestation or Certificate request

1. Select your company code from the drop-down list

2. Enter your Employee No.(employee SAP ID)

3. Enter your Passport Number or Iqama or Civil ID Card

4.Select the Language Required

5.Select the type of certificate requested, after selecting the type, the certificate's Content should be reflected on the form

6. specify the entity you are directing the certificate to in the comment Box.

7.Attach the required documents before sending the web-form (if any)

Attestation or Certificate Request

Welcome, Wadda Tawfik - (NESTLE/EGTawfik@nbs)

Select Language

[Back to the instruction page](#)

1 Company Code * AE10 - New In Middle East Fza - Nestl

Type of Request

2 Employee No * First Name *

Last Name * Passport Number / Iqama / Civil ID card *

3

4 Language Required

5

Salary Certificate
 Salary Transfer Letter - Loan
 Salary Transfer Letter - New employee or new account
 Employment Letter
 Salary Certificate for Embassy / Consulate - Business / Personal
 NOC Letter
 Experience Letter
 Testimonial Letter

Please clarify the entity/organization the certificate is directed to in the comments area

6 General Comments Attachments: X File max. 4 MB 7

5 Nestlé Value Service Results

Annexe 6 :

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

Change bank details request

- Requestor:
- 1) Select your company code from the drop-down list
- 2) Enter your Employee No.(SAP ID)
- 3) Choose Banks (Mainly main bank only available)
- 4) Choose the select action (create/change)
- 5) Enter the valid From (1st day of the month)
- 6) Choose your bank Name
- 7) Type in your account Number
- 8) Type in the swift code (it is a very important field to ensure the delivery of your payments without any delay-if available)
- 9) Attached the needed Document

The screenshot shows a web form titled 'Change bank details request' with the following fields and callouts:

- 1**: Company Code dropdown menu.
- 2**: Employee No. input field.
- 3**: Banks dropdown menu.
- 4**: Select an Action dropdown menu.
- 5**: Valid From input field.
- 6**: Bank Key/Name input field.
- 7**: Account Number input field.
- 8**: SWIFT Code input field.

Red boxes with instructions are present:

- Box 1: 'Please add a red note here' (pointing to the Valid From field).
- Box 2: 'Please attach bank documents proving the mentioned details (discussance letter if applicable)' (pointing to the Attachments field).

The web-form should be raised before the 15th of the month (Cut off day), so the start date should be the beginning of the Current month, if the web-form is raised after the 15th of the month, in this case the start date should be the First day of the next month.

- If you are creating the 1st Main bank so please attached the Bank documents proving the mention details.
- If you are changing your bank so you have to attached the bank documents proving the new details.

Annexe 7 :

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

Infant Formula request

1. Select the company code
2. Enter the employee SAP ID
3. Enter the child name
4. Enter the child's birthdate
5. Enter the product requested (For 0-6 Month's child you can only request for NAN 1 OR NAN HA1, for 6-12 Moth's Child you are eligible for NAN 2 OR NAN HA2+Cerelac)
6. Please attach the Mandatory Documents

Documents required:

1. Copy of Birth's Certificate
 - Copy of Evidence Representing Adopted Children Legitimation
2. Copy of the doctor prescription in case of NAN HA
3. Copy of "Plan d'alimentation" signed by the employee

The screenshot shows the 'Infant Formula request' form. It includes a 'Requester Information' section with fields for Employee No., First Name, Last Name, and Contact Telephone Number. The 'Request Details' section includes fields for Child's Name and Child's Birthday, and a table for Product requested, Starting Month, and Ending Month. A red box at the bottom right contains the text: "Please attach child birth certificate & doctor prescription and have it Mandatory".

Anex 8 :

Source : captures de fichier presentation de SI d'entreprise nestle.

Long Term Leave start

1. Company code: Select your company code from the drop-down list
2. Employee No: once the employee SAP ID is mentioned , Last Name and First Name should be filled automatically.
3. Absence Type: Select the absence type from the drop-down list
4. Leave: whether to Cancel leave or create leave
5. Absent From: Mention the start date along with the time. (ex. 8:30 am)
6. Absent To: Mention the end date along with the time.
7. Number of Absent days

The screenshot shows the 'Long Term Leave start' form. It includes fields for Company Code, SAP ID, First Name, Last Name, Absence Type, Leave, Absent From, Absent To, Number of days absent, and Send to Line Manager. A red box at the bottom contains the text: "Please attached the needed documents 'Proof of Absence' & 'Approval document from the HR'".

Annexe 9 : LE QUESTIONNAIRE

1. L'utilisation de l'ERP a permis une réduction du temps du cycle opérationnel.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

2. Le degré d'influence de l'ERP sur la qualité des services de votre entreprise est :

1 Très faible 2 Faible 3 Moyenne 4 Élevée 5 Très élevée

3. L'ERP a favorisé une hausse du chiffre d'affaire.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

4. Le degré d'influence de l'ERP sur l'accroissement de la part de marché est :

1 Très faible 2 Faible 3 Moyenne 4 Élevée 5 Très élevée

5. L'ERP a conduit à une maîtrise des délais imposés aux clients.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

6. L'ERP a amélioré l'accès à l'information d'une manière :

1 Très faible 2 Faible 3 Moyenne 4 Élevée 5 Très élevée

7. L'ERP a amélioré la fiabilité des informations communiquées entre les différents services.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

8. Grâce à l'intégration qu'il offre, l'ERP a facilité les tâches de contrôle.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

9. Êtes-vous d'accord que l'ERP a amélioré la coordination au sein de votre entreprise ?

1 Pas du tout d'accord 2 Pas d'accord 3 Assez d'accord 4 D'accord 5 Tout à fait d'accord

10. Il y a eu une réduction des niveaux hiérarchiques lors de l'introduction de l'ERP.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

11. Êtes-vous d'accord que le choix de l'implantation de l'ERP a été déterminant pour le suivi des objectifs fixés par l'entreprise ?

1 Pas du tout d'accord 2 Pas d'accord 3 Assez d'accord 4 D'accord 5 Tout à fait d'accord

12. L'ERP a contribué à améliorer la qualité des décisions des responsables.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

13. L'ERP a conduit à une amélioration des connaissances du personnel :

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

14. L'ERP a conduit à une amélioration de la satisfaction du personnel lors l'exécution de leur travail.

1 Pas du tout 2 Un peu 3 Moyennement 4 Beaucoup 5 Considérablement

15. L'ERP a entraîné une simplification des tâches de travail.

1 Pas du tout d'accord 2 Pas d'accord 3 Assez d'accord 4 D'accord 5 Tout à fait d'accord

Merci

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
CHAPITRE 1 : SYSTEME INFORMATIQUE ET GRH.....	6
INTRODUCTION	6
Section 1 : Système d'information	7
I. Définition du système d'information. :	7
II. FONCTIONEMENT SI :	10
III. Les rôles principaux du système d'information :	12
Section 2 :Le SIRH.....	14
1. Définition.....	14
2. Les enjeux du SIRH :	15
3. L'apport des SIRH pour la GRH :	16
4. Les applications du SI en matière de GRH.....	18
5. L'informatisation de la fonction RH (e-RH) :	20
Section 3 : PRESENTATION D'ERP	23
1. Définition d'ERP	25
2. La structure d'ERP :	26
3. les spécificités d' ERP :	28
4. Les étapes d'implantation d'ERP :	29
5. Les évolutions de l'ERP	30
Conclusion	33
CHAPITRE 2 : LES BENEFICES ATTENDUS DE L'ERP	34
Introduction	34
Section 1 : les bénéfices générés par ERP :	35
1.les bénéfices liés à la productivité administrative :	35
2.les bénéfices liés à la productivité opérationnelle :	37
Section 2 : ERP_ Performance : Modèle conceptuel.....	41
1.La performance : définitions, aspects et critères de mesure	41
2. Impact de l'ERP sur la performance économique	46

3. Impact de l'ERP sur la performance organisationnelle	47
4. Impact de l'ERP sur la performance humaine.....	48
Conclusion :.....	49
Chapitre 3 :l'utilisation de l'ERP pour la GRH chez Nestlé Algérie	50
Introduction	50
I. Présentation de cas étudié.....	50
II. les resultats de recherche	53
1. Les motivations derrière implantation de ERP.....	54
2. LES SI Nestlé	55
a) Globe système :	55
b) NBS :	59
c) FS :facture succee.....	64
3. Analyse qualitatives.....	65
A. Les apports de ERP	65
4. Analyse quantitatives.....	67
A. Impact de l'ERP sur la performance économique	67
B. impact ERP sur la performance organisationnels	69
C. Impact ERP sur la performance ressource humain.....	70
Conclusion	73
CONCLUSTION GENERALE.....	74
BIBLIOGRAPHIES	75
ANNEXES	75