

## L'impact des systèmes ERP « Enterprise Resource Planning » sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Etude à partir des entreprises en Algérie.

Par Mme MOKHTARI Hanane Amel Hafida

*smhanane@yahoo.fr*

### **Résumé:**

L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact de l'exploitation d'un système « ERP » (*Enterprise Resources Planning*) ou en français « PGI » (*Progiciel de gestion Intégré*) dans l'émergence de la performance organisationnelle des entreprises en Algérie.

Bien qu'il soit admis par tous l'existence d'une corrélation entre les investissements en « TI » Technologie de l'Information et la performance organisationnelle des entreprises, il demeure difficile d'identifier clairement les mécanismes par lesquels l'exploitation d'un système ERP contribue à la création de valeurs. Alors, cette recherche présente un modèle qui permet de mettre en rapport les effets immédiats d'un système ERP et les effets recherchés au niveau organisationnel.

L'analyse de la littérature, notamment sur les difficultés d'évaluation *ex-post* des technologies de l'information (TI), nous a conduits à privilégier le modèle processuel d'évaluation de l'impact des TI qui a la capacité de relier le système ERP à la performance organisationnelle de l'entreprise, à travers les processus managériaux et opérationnels. Aussi, la présente recherche vise particulièrement à aider et motiver les dirigeants des entreprises en Algérie à se tourner vers ce nouveau mode de management en mettant en exergue le changement organisationnel qu'il engendre.

**Mots-clés :** ERP (**Enterprise Resource Planning**), PGI (**Progiciel de Gestion Intégré**), Evaluation, TI (**Technologies de l'Information**), Performance, Organisation.

**Abstract :**

The purpose of this research is to evaluate the impact of an Enterprise Resources Planning "ERP" (or "PGI" in French for Progiciel de Gestion Intégré) on the improvement of organizational performance of Algerian firms.

Correlation between IT (Information Technology) investments and organizational performance is a fact. It's however difficult to identify mechanisms explaining ERP contribution to added-value creation. This research presents a model allowing us to establish links between immediate impacts of an ERP and targeted impacts at an organizational level.

A first literature analysis highlighted the difficulty of IT ex-post evaluations. Therefore the best approach was to use the processes model in our attempt to evaluate IT impact. This approach has the merit of identifying links between ERP systems and organizational performance of an enterprise in management and operations processes.

Our aim, through this research work, is to help and motivate managers of Algerian companies to integrate this new way of managing their businesses and its positive impact in their organizations.

**Keywords :** ERP (Enterprise Ressource Planning), PGI (Progiciel de Gestion Intégré) Evaluation, IT (Information Technology), Performance, Organization.

**1. Introduction :**

Dans la situation de globalisation des marchés, les organisations s'engagent dans une course pour développer des activités à haute valeur ajoutée qui les démarqueront de la concurrence. Ce qui les a conduit à améliorer leur niveau de service sur les coûts, la qualité, les délais et la réactivité. Dans ce contexte, toutes les activités de l'entreprise ont une influence directe sur ces quatre éléments.

C'est pourquoi l'entreprise d'aujourd'hui met en place d'autres modes de management. Dans ces nouveaux modes, l'entreprise a une vue globale sur ses activités et tente de les

optimiser. Le management par les ERP « Enterprise Resource Planning » ou PGI « Progiciel de Gestion Intégré » en français, est au cœur de cette quête, parce qu'il représente pour plusieurs organisations une perspective qui permet de mettre à jour de nouvelles sources de valeur. Ce nouveau mode de gestion fait passer le gestionnaire d'une vue verticale (gestion par département) à une vue horizontale (vue par projet) de leurs activités ; Cette évolution est fondamentale.

Reix (2002), définit le système ERP comme étant 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<sup>1</sup>.

La question de la contribution des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) notamment les systèmes ERP, à la performance de l'entreprise est une question récurrente dans la recherche en Systèmes d'Informations (SI).

Plusieurs approches méthodologiques peuvent être alors distinguées: le modèle causal, le modèle processuel, le modèle de contingence et les tableaux de bord équilibrés. Au demeurant, on ignore de quelle manière le système ERP produit des effets sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Il se pose, alors, fondamentalement dans cette recherche, la question suivante:

**Quel est l'impact de l'exploitation d'un système ERP dans l'émergence de la performance organisationnelle de l'entreprise en Algérie?**

## **2. Revue de littérature :**

---

<sup>1</sup>Reix, R., (2002), Système d'information et performance de l'entreprise de l'entreprise étendue, dans *Faire de la recherche en système d'information*, Vuibert - Fnege, Paris.

L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise est une question récurrente qui obéit à plusieurs modèles théoriques qui sont généralement utilisés dans ce domaine, à savoir les modèles causals, processuel, de contingence ou tableau de bord.

### **2.1. Modèles causals :**

Les modèles causals essaient d'établir une relation de cause à effet entre les investissements en TI et une variation de performance organisationnelle. Dans les études suivant le modèle causal, les TI sont considérées comme une variable indépendante, et sont mesurées en termes de différents types d'investissements consentis par l'entreprise. La performance organisationnelle est considérée comme une variable dépendante mesurée soit en termes de productivité, de qualité du produit ou d'efficience de la production soit en termes de ventes réalisées, de rendements des actifs ou de valeur sur le marché de l'entreprise<sup>2</sup>.

Ainsi, ces modèles tentent d'établir une corrélation statistique entre les investissements en TI et la performance organisationnelle, sans se préoccuper du processus par lequel ces investissements produisent de la valeur pour l'entreprise, à travers leur impact sur les structures organisationnelles et les processus opérationnels.

### **2.2. Modèles processuels ou temporels :**

A l'opposé des modèles causals, les modèles processuels, dits aussi temporels, voient l'importance de comprendre le processus de l'utilisation de l'information, au lieu de se concentrer sur les variables indépendantes prédictives de l'utilisation des TI<sup>3</sup>.

Il est plus raisonnable de mesurer la valeur des TI au niveau des processus plutôt qu'au niveau organisationnel. En effet, les TI sont appelées à soutenir une stratégie d'affaires

---

<sup>2</sup>Thatcher. M. E et Oliver. J. R, (2001), The impact of technology investments on a firm's production efficiency, product quality, and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 18(2), 17-45.

<sup>3</sup>Markus. M. L et Robey. D, (1988), Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5),583-598.

donnée, et leur valeur ne devrait être jugée qu'en fonction de leur capacité à soutenir la dite stratégie et non sur le succès de la stratégie pour l'organisation<sup>4</sup>.

Les modèles processuels prônent une vision séquentielle de la valeur des TI, qui s'apparente plus ou moins à la réalité, dans le sens où elle reflète la succession des événements qui se produisent et qui se traduisent en bout de ligne en une plus ou moins bonne performance pour l'organisation.

### **2.3. Modèles de contingence :**

Les modèles de contingence utilisés pour l'étude de l'impact des TI sont fondés sur le principe qu'il n'existe pas de méthode optimale d'utilisation et de gestion des TI, autrement dit que l'on ne peut ignorer les multiples interactions potentielles entre les technologies d'une part, et leur contexte externe et interne d'adoption d'autre part<sup>5</sup>.

Les chercheurs qui adoptent ces modèles adhérents à l'idée sous-jacente aux modèles processuels que l'impact des TI sur la performance organisationnelle n'est pas direct. Ces derniers se distinguent cependant par le fait qu'ils avancent que cet impact dépend de l'alignement ou de l'adéquation des TI à d'autres dimensions fondamentales dans la gestion de l'entreprise. Autrement dit, ce ne sont pas les TI en elles-mêmes qui affectent la performance, mais plutôt les effets de l'alignement des TI avec d'autres dimensions telles que la stratégie et la structure de l'entreprise.

### **2.4. Les tableaux de bord équilibrés :**

Le tableau de bord constitue un modèle développé initialement pour structurer la mesure de la performance d'une entreprise ou d'un département. Il pourrait cependant être spécifiquement utilisé pour évaluer la performance des TI.

---

<sup>4</sup> Mooney. J. G, Gurbaxani. V et Kraemer. K. L, (1995), A process oriented framework for assessing the business value of information technology. In actes du Sixteenth International Conference on Information Systems, Amsterdam, December 10-13.17-2.

<sup>5</sup>Op.cit.

Watson (1999) avance même que le recours au tableau de bord équilibré permettrait d'établir un pont entre la performance des TI et la valeur organisationnelle. Le caractère multidimensionnel des systèmes ERP fait qu'aucune mesure de succès unique n'est suffisante pour saisir toutes les informations que les managers voudraient tirer de leur expérience ERP, et les organisations adoptives ont besoin de tableaux de bord rassemblant les mesures de succès portant sur différentes dimensions tant financières, techniques et humaines, à différents moments<sup>6</sup>.

Il ressort de ce que nous venons d'exposer que le tableau de bord prospectif constitue un outil de mesure, d'évaluation et de pilotage que ce soit pour la performance organisationnelle ou pour les technologies de l'innovation (TI) notamment les systèmes ERP, et cela du fait de sa capacité à prendre en charge le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle mais aussi des systèmes ERP.

### **3. Méthodologie de recherche :**

#### **3.1. Cadre conceptuel de la recherche :**

Bien qu'il soit admis par tous l'existence d'une corrélation entre les investissements en technologie de l'information « TI » et la performance organisationnelle des entreprises, il demeure difficile d'identifier clairement les mécanismes par lesquels l'exploitation d'un système ERP contribue à la création de valeurs. Cette recherche présente un modèle qui permet de mettre en rapport les effets immédiats du système et les effets recherchés au niveau organisationnel. De ce fait, nous émettons *l'hypothèse* suivante :

**H :** *L'impact des systèmes ERP sur la performance des entreprises suit la logique du modèle processuel, en d'autres termes le système ERP n'a pas d'effet en lui-même sur la performance organisationnelle de l'entreprise mais que c'est bien au travers du processus de changement organisationnel à savoir le renouvellement des pratiques managériales et opérationnelles qui s'intensifient avec leur implémentation, que le*

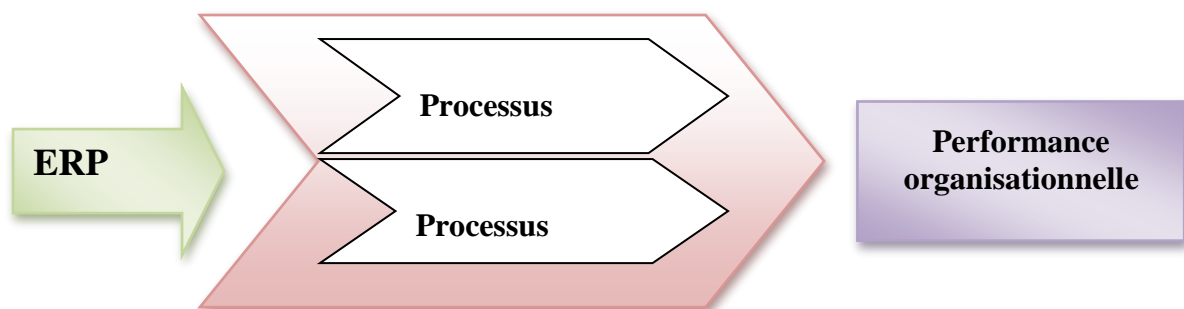
---

<sup>6</sup>Watson. E. E et Schneider. H, (1999). Using ERP systems in education. *Communications of the AIS*, 7(9).

*système ERP aura un impact sur la création de valeur des entreprises et ce, tant d'un point de vue économique ou financier qu'organisationnel et stratégique ou encore technique, mais nous ne privilégierons que le volet organisationnel dans notre recherche.*

Ce modèle répond à notre objectif de compréhension des mécanismes par lesquels l'exploitation d'un système ERP affecte la performance de l'entreprise. Il a été aussi choisi du fait de sa capacité à relier le système ERP à la performance organisationnelle, à travers son impact sur les processus managériaux et opérationnels.

En d'autres termes, il permet de mettre en rapport les effets locaux du système et les effets recherchés au niveau organisationnel, d'autant plus que les systèmes ERP sont supposés avoir des effets aussi multiples que variés.



**Cadre conceptuel de l'étude.**

Source : Réalisé par nous même.

Nous avons scindé notre hypothèse générale en deux sous hypothèses afin de mieux répondre à notre problématique de recherche, à savoir :

***H1 : Le système ERP a impact sur les processus opérationnels.***

***H2 : Le système ERP a impact sur les processus managériaux.***

En gardant à l'esprit que les processus opérationnels et managériaux impactent positivement la performance organisationnelle de l'entreprise.

Pour appuyer nos hypothèses, nous avons inscrit notre recherche dans la méthode hypothético-déductive et avons entrepris une étude quantitative à travers un questionnaire, mené auprès de trois entreprises : AFIA International ALGERIA, OOREDOO et PHARMA IVAL, les deux premières sont installées en Algérie quant à la troisième est totalement algérienne, ces entreprises exploitent un système ERP depuis quatre ans au minimum, ce choix a été dicté par l'appréciation du retour sur investissement.

### **3.2. Choix de l'échantillon :**

Les devis de recherche de cas multiples sont conseillés quand l'intention du chercheur est la description, la construction d'une théorie ou le test d'une théorie<sup>7</sup>. L'étude multi-cas permet l'analyse inter-cas et l'extension de la théorie. Nous avons opté pour une étude multi-cas, même si le phénomène ERP est relativement nouveau en Algérie, il est apparenté au domaine des SI/TI dans lequel de nombreuses études d'évaluation d'impact ont été menées, ce qui fait qu'il ne serait pas tout à fait exact d'invoquer la nature exploratoire de l'étude pour justifier le recours à un cas unique.

Nous avons réduit notre échantillon à trois (03) entreprises en suivant les étapes suivantes :

Tout d'abord en prenant le cas algérien, il fallait commencer par les entreprises situées en Algérie en premier, les (PME / PMI), puis dans un souci pratique, nous avons réduit notre échantillon d'entreprises à la région oranaise, ce qui a considérablement restreint notre champ d'investigation et notre échantillon.

Par la suite, nous avons cherché dans cet échantillon d'entreprises se situant à Oran, les entreprises qui exploitent un système ERP. Cette information n'était pas évidente à

---

<sup>7</sup> Op.cit.



trouver dans le sens où aucune base de données ne pouvait contenir ce genre d'informations.

Alors, nous avons eu recours aux bureaux de consulting et aux bureaux d'accompagnement et d'implémentation des systèmes ERP se situant à Oran et Alger, pour pouvoir regrouper les données et pouvoir totaliser à peu près les entreprises exploitant un système ERP, ce qui nous a fait un total d'une trentaine d'entreprises.

Nous avons continué sur notre lancée avec ces bureaux pour affiner notre sélection et recenser les entreprises exploitant un système ERP depuis trois ans au minimum. Nous avons imposé ce critère de sélection pour s'assurer du retour sur investissement. Ce qui a largement restreint notre «échantillon» à une quinzaine d'entreprises, ce qui représente 50% des entreprises, se situant dans la région oranaise, exploitant un système ERP.

Sur l'échantillon final, à savoir la quinzaine d'entreprises, nous avons opté pour trois entreprises : AFIA International ALGERIA, OOREDOO et PHARMA IVAI, cela pour les raisons suivantes :

- Leur notoriété,
- Leur taille,
- La différence de leur secteur d'activité,
- La différence de leur système ERP exploité (SAP, ORACLE, iSCALA d'EPICOR).

Pour ce qui est de la population concernée par le questionnaire, nous avons transmis ce dernier à des cadres dirigeants et des cadres opérationnels des trois entreprises AFIA International ALGERIA, OOREDOO et PHARMA IVAI. Il est évident que la proportion des cadres opérationnels est plus importante que celle des cadres dirigeants.

Chaque entreprise a reçu 40 questionnaires, ce qui nous a fait un total de 120 questionnaires remplis, aucun rejet n'a été fait par aucune des entreprises.

Aussi, nous inscrivons notre recherche dans la méthode hypothético-déductive. Vu que l'on a une idée claire et précise de ce que l'on cherche, notre recherche s'oriente vers la vérification; Nous testerons, alors, nos hypothèses issues du modèle processuel de théories des modèles d'évaluation de l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise.

Afin de vérifier les hypothèses qu'on a préalablement présentées, nous avons utilisé l'analyse déductive, à savoir, les tests de corrélation en utilisant le logiciel SPSS version « 10.0 ».

#### **4. Résultats :**

Après l'étude statistique que nous avons menée, nous avons obtenu les résultats suivants :

##### **4.1. Etude de l'impact du système ERP sur les processus opérationnels et managériaux au sein de l'entreprise AFIA International ALGERIA:**

Lors de notre description de l'objectif de notre recherche, nous avons émis les hypothèses suivantes :

*H1 : Le système ERP a impact sur les processus opérationnels.*

*H2 : Le système ERP a impact sur les processus managériaux.*

Nous allons à présent voir dans l'ordre ces hypothèses pour l'entreprise AFIA International ALGERIA, et allons les affirmer ou les infirmer de part la corrélation qu'on va calculer grâce au logiciel SPSS « version10.0 » (qui dit corrélation dit impact).

##### **4.1.1. Les processus opérationnels :**

**Tableau n°1: Résultat de l'impact de l'ERP sur les processus opérationnels de l'entreprise AFIA International ALGERIA.**

<b>Variable</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>Signification</b>
-----------------	-------------------------------	----------------------

ERP / Processus Opérationnels	0.316	0.047
-------------------------------	-------	-------

Source : Résultat de l'enquête menée par nos soins auprès de l'entreprise AFIA International ALGERIA.

De part le tableau représenté ci-haut nous constatons qu'il existe une corrélation entre le système ERP et les processus opérationnels, étant donné que le coefficient de Pearson qui égale à 0,316 montre cette corrélation qui est significative à 0,047, c'est-à-dire que le système ERP a un impact sur les processus opérationnels de l'entreprise, ( $0.05 \geq 0.047$ ).

La première hypothèse est donc affirmée pour l'entreprise AFIA International ALGERIA à savoir *le système ERP a un impact sur les processus opérationnels*, qui se traduit par :

- Un bon développement de la vision et de la stratégie qui s'est traduit par un développement de deux catégories de produits en une durée de 4 ans,
- Servir à la mission des auditeurs dans la demande des informations sur le marché et les clients,
- Le raffinage, le packaging, le soufflage, le remplissage, l'étiquetage et le conditionnement sont faits à l'aide du système ERP,
- La livraison aux distributeurs en vrac et en produits de marque avec shippement se font grâce à l'ERP,
- La fiabilité et traçabilité des traitements de données,
- Le paramétrage et exactitude de la facturation qui se fait grâce à l'ERP automatiquement.

#### **4.1.2. Les processus managériaux :**

**Tableau n°2: Résultat de l'impact de l'ERP sur les processus managériaux de l'entreprise AFIA International ALGERIA.**

<b>Variable</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>Signification</b>
ERP/ Processus managériaux	0.377	0.017

Source : Résultat de l'enquête menée par nos soins auprès de l'entreprise AFIA International ALGERIA.

Nous constatons qu'il existe une corrélation entre le système ERP et les processus managériaux étant donné que le coefficient de Pearson qui est égale à 0.377 montre cette corrélation qui est significative à 0.017, (du moment où  $0.05 \geq 0.017$ ), c'est-à-dire que le système *ERP a un impact sur les processus managériaux de l'entreprise.*

La deuxième hypothèse est donc affirmée pour l'entreprise AFIA International ALGERIA, les processus managériaux sont impactés du fait de :

- Un bon développement et une bonne gestion des ressources humaine, même si c'est un autre ERP qui prend en charge ce volet (GRH) à savoir l'ERP « SAGE » et cela par ce que la législation algérienne se rapproche plus de la législation incluse dans l'ERP « SAGE » que « EPICOR » quant à la gestion des ressources humaines,
- La gestion des ressources informationnelles comme les états financiers (Business Object), remontant à la maison mère,
- L'analyse complète des données financières,
- L'intégration des données AFIA International ALGERIA dans le groupe SAVOLA (Intégration extra-organisationnelle),
- L'adaptation du système aux différents changements demandés par le groupe.

#### **4.2. Etude de l'impact du système ERP sur les processus opérationnels et managériaux au sein de l'entreprise OOREDOO:**

Reprenons nos hypothèses pour l'entreprise OOREDOO:

***H1 : Le système ERP a impact sur les processus opérationnels.***

***H2 : Le système a impact sur les processus managériaux.***

Nous allons affirmer ou infirmer ces hypothèses de part la corrélation qu'on va calculer grâce au logiciel SPSS version « 10.0 ».

#### **4.2.1. Les processus opérationnels :**

**Tableau n°3: Résultat de l'impact de l'ERP sur les processus opérationnels de l'entreprise OOREDOO.**

<b>Variable</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>Signification</b>
ERP/ Processus opérationnels	0.323	0.042

Source : Résultat de l'enquête menée par nos soins auprès de l'entreprise OOREDOO.

De part le tableau représenté ci-haut nous constatons qu'il existe une corrélation entre le système ERP et les processus opérationnels, étant donné que le coefficient de Pearson qui est égale à 0.323 montre cette corrélation significative à 0.042, c'est-à-dire que l'ERP a un impact sur les processus opérationnels de l'entreprise, (du moment où 0.05 est supérieur à 0.042). La première hypothèse est donc affirmée pour l'entreprise OOREDOO à savoir *le système ERP a un impact sur les processus opérationnels* qui se traduit par :

- Une meilleure communication de la stratégie et des objectifs grâce au système ERP,
- Le développement de nouvelles offres,
- Une meilleure maîtrise des coûts en général et des coûts de transport en particulier,
- L'exactitude de la facturation et réduction des conflits avec la clientèle.

#### 4.2.2. Les processus managériaux :

**Tableau n°4: Résultat de l'impact de l'ERP sur les processus managériaux de l'entreprise OOREDOO.**

Variable	Corrélation de Pearson	Signification
ERP/ Processus Managériaux	0.336	0.034

Source : Résultat de l'enquête menée par nos soins auprès de l'entreprise OOREDOO.

De part le tableau représenté ci-haut nous constatons qu'il existe une corrélation, entre l'ERP et les processus managériaux étant donné que le coefficient de Pearson qui est égale à 0.336 montre cette corrélation qui est significative à 0.034 (du moment où  $0.05 \geq 0.034$ ), c'est-à-dire que *l'ERP a un impact sur les processus managériaux de l'entreprise.*

La deuxième hypothèse est donc affirmée pour l'entreprise OOREDOO.

Les processus managériaux sont impactés du fait de :

- Une meilleure gestion des ressources humaine avec une bonne gestion des compétences et des carrières, gestion des primes et des motivations,
- Le développement du sens d'appartenance,
- Une meilleure gestion des ressources informationnelles grâce à la transversalité due au système ERP, de ce fait, une meilleure prise de décision aussi grâce aux tableaux de bords édifiants.
- L'optimisation de l'utilisation des ressources financières et physiques,
- La maîtrise des dettes et des créances,
- Une meilleure image de marque vu la crédibilité de l'entreprise.

#### 4.3. Etude de l'impact du système ERP sur les processus opérationnels et managériaux au sein de l'entreprise PHARMA IVAL:

Nous allons voir quels sont des processus opérationnels ou des processus managériaux qui sont affectés par le système ERP adopté, ou peut-être même les deux.

##### 4.3.1. Les processus opérationnels :

**Tableau n°5: Résultat de l'impact de l'ERP sur les processus opérationnels de l'entreprise PHARMA IVAL.**

Variable	Corrélation de Pearson	Signification
ERP/ Processus opérationnels	0.667	0,000

Source : Résultat de l'enquête menée par nos soins auprès de l'entreprise PHARMA IVAL.

Il existe une corrélation entre le système ERP et les processus opérationnels, étant donné que le coefficient de Pearson qui est égale à 0.667 montre cette corrélation qui est significative à 0.000, c'est-à-dire que l'ERP a un impact sur les processus opérationnels de l'entreprise, (du moment où  $0.05 \geq 0,000$ ).

La première hypothèse est donc affirmée pour l'entreprise PHARMA IVAL à savoir *l'ERP a un impact sur les processus opérationnels*, qui se traduit par :

- La compréhension du client via la fiabilité et la crédibilité de l'entreprise,
- Une stratégie devenant possible à la lumière dégagée par l'ERP,
- L'amélioration des prestations de services,
- L'efficacité des mécanismes de la production grâce à l'ERP,
- Une très grande efficacité de la facturation et service à la clientèle.

##### 4.3.2. Les processus managériaux :

**Tableau n°6: Résultat de l'impact de l'ERP sur les processus managériaux de l'entreprise PHARMA IVAL.**

<b>Variable</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>Signification</b>
ERP/ Processus Managériaux	0.167	0,304

Source : Résultat de l'enquête menée par nos soins auprès de l'entreprise PHARMA IVAL.

Il n'existe pas de corrélation entre le système ERP et les processus managériaux, étant donné que le coefficient de Pearson qui est égale à 0.167 montre cette non corrélation (du moment où  $0.05 \leq 0.304$ ), c'est-à-dire que *l'ERP n'a pas un impact sur tous les processus managériaux proposés de l'entreprise*. La deuxième hypothèse est donc infirmée sous réserve pour l'entreprise PHARMA IVAL.

Concernant la réserve émise, nous ne disons pas qu'il n'y a pas d'impact du système ERP sur les processus managériaux, mais seulement que ceux proposés ne sont pas tous impactés, du fait que le score obtenu ne suffit pas pour établir une corrélation.

D'après ce que l'on vient de constater, nous pouvons déduire que la montée en compétences exigée par le système ERP impacte plus les effectifs opérationnels que les effectifs managériaux.

Concernant la production, les entreprises sont en recherche d'amélioration de leur productivité et de leur rentabilité. Aussi un planning fiable, un processus industriel efficace et une synthèse claire sont des éléments clés pour savoir avec quels produits, quelles commandes et avec quels clients l'entreprise génère de la valeur ajoutée, ce qui n'est rendu possible qu'avec un système ERP qui permet de piloter la production et suivre les coûts et les prix de revient.



Nous sommes arrivés au résultat que la performance organisationnelle de l'entreprise passe aussi par la performance de son système d'information, auquel nous associons l'introduction et le déploiement du système ERP, ainsi qu'une gestion du changement.

Il ressort, aussi, que les processus opérationnels surtout et les processus managériaux *sous réserve* impactent la performance organisationnelle. Pour ce qui est de la réserve émise concernant l'impact des processus managériaux sur la performance organisationnelle, le taux obtenu était insuffisant pour établir une corrélation et de ce fait un impact, cela est dû particulièrement aux processus managériaux présentés, dans le sens où il existe un impact mais pas sur tous ceux qu'on a proposés.

Suite à la synthèse des résultats produits que nous venons d'exposer et confronter à notre cadre conceptuel, nous sommes parvenus à ce que :

Le système ERP a un impact sur les processus opérationnels et managériaux qui à leur tour impactent positivement la performance organisationnelle.

## **5. Conclusion :**

Les systèmes ERP font actuellement partie du paysage organisationnel, et certainement, ils sont là pour longtemps ; Ils impactent les aspects organisationnels, lorsque leur installation est un succès, ils bousculent nécessairement une partie des usages inscrits dans le fonctionnement des organisations et sont la source de nouvelles pratiques et de nouvelles conceptions de fonctions.

Il résulte de nos recherches que les systèmes ERP impactent les processus opérationnels de l'entreprise et les processus managériaux *sous réserves*.

Il est à noter que la montée en compétences exigée par le système ERP est requise beaucoup plus pour les effectifs opérationnels que pour les cadres dirigeants.

Pour les managers « cadres dirigeants », le système ERP est d'abord un moyen pour faciliter une remontée d'information, plus transparente, plus disponible, plus fiable et

donc plus exploitable pour la prise de décision en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. L'intérêt accordé par les managers aux systèmes ERP se rapporte donc plus à l'esprit qu'à la technologie.

Pour les opérationnels, le système ERP décrit un mode opératoire, il propose un processus standard à suivre pour leur travail de tous les jours.

A ce stade de notre réflexion, nous pouvons déduire que les systèmes ERP sont plus des systèmes d'information opérationnels, avec des retombées fortes sur les processus managériaux, dans le champ de pilotage de gestion pour aboutir à une performance organisationnelle.

Avec les solutions ERP, les applications et les technologies se combinent pour permettre aux organisations de penser, de travailler et de gérer globalement, à aligner les gens, les processus, les données et la technologie, sans effort, suivre le rythme de la demande actuelle et se préparer pour l'avenir. De ce fait, le recours aux systèmes ERP devient une nécessité pour améliorer la performance organisationnelle de nos entreprises et pour éviter les improvisations.

## **6. Références bibliographiques :**

**Henderson. J.C et Venkatraman. N,** (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 32, 1, 4-15.

**Iivari. J,** (1992). The organizational fit of information systems. Journal of information systems, 2, 1, 3-29.

**Markus. M. L et Robey. D,** (1988). Information technology and organizational change : Causal structure in theory and research. Management Science, 34(5), 583-598.

**Markus. M.L et Robey. D,** (1998). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. Management Science(34), pp. 583-598.

**Markus. M.L, Tanis. C et Fenema. P.C.V,** (2000). Multisite ERP implementations. Communications of the ACM, 43(3),42-46.

**Mooney. J. G, Gurbaxani. V et Kraemer. K. L,** (1995). A process oriented framework for assessing the business value of information technology. In actes du

Sixteenth International Conference on Information Systems, Amsterdam, December 10-13. 17-2.

**Porter. M.E**, (1981). The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, vol 6, N°4, p 609-620.

**Raymond. L, Rivard. S et Jutras. D**, (2006). Evaluating readiness for ERP adoption in manufacturing SMEs. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 2(4),1-17.

**Reix. R**, (2002). Système d'information et performance de l'entreprise de l'entreprise étendue, *dans Faire de la recherche en système d'information*, Vuibert - Fnege, Paris.

**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.

**Thatcher. M.E et Oliver. J. R**, (2001). The impact of technology investments on a firm's production efficiency, product quality, and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 18(2), 17-45.

**Watson. E. E et Schneider. H**, (1999). Using ERP systems in education. *Communications of the AIS*, 7(9).