

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en management stratégique et systèmes d'information

**L'apport du Progiciel de Gestion intégrée dans le processus
de prise de décision**

Cas : Groupe LOGITRANS -Algérie-

Elaboré par :

SAIDI Wassila

Encadré par

Dr. Mehdi BOUCHETARA

Soutenu le 13/06/2022 devant le jury composé de :

- **Président :** Dr. Ali BELAIDI
- **Encadreur :** Dr. Mehdi BOUCHETARA
- **Examineur :** Mme. Soumya LADJOUZI

Promotion : 2021/2022

Résumé

Plusieurs outils d'aide à la décision sont disponibles pour la rendre plus optimale, parmi lesquels nous citons l'ERP. Ce présent travail a pour objet de comprendre des données afin de connaître l'apport de l'ERP sur le processus de prise de décision, son importance est donc de dévoiler l'influence de l'ERP sur la décision. L'étude est réalisée au niveau de la direction générale du groupe LOGITRANS par une démarche qualitative à l'aide des entretiens réalisés avec six responsables et dont le résultat se manifeste comme suit : l'ERP impacte positivement le processus de prise de décision et cela par l'accélération de la vitesse d'identification des problèmes et de la prise de décision, l'amélioration de sa qualité ainsi que la satisfaction des décideurs.

Mots clés : processus de prise de décision, l'ERP, processus

Abstract

Several decision support tools are established to make it more optimal, among which we mention the ERP. The purpose of this work is understand reliable data in order to know the apport of ERP on the decision-making process, the importance of this work is there fore to reveal the influence of the ERP on the decision. The study is carried out at the level of the general management of the LOGITRANS group through a qualitative approach using interviews conducted with six managers, the results of which are as follows: ERP positively impacts the decision-making process and this by accelerating the speed of problem identification and decision-making, the improvement of ERP quality as well as the satisfaction of decision-makers.

Keywords: decision-making process, ERP, process.

ملخص

تم استحداث العديد من الأدوات التي تدعم عملية اتخاذ القرارات، من بينها نظام تخطيط الموارد في المؤسسة. بحيث يهدف هذا الأخير إلى معالجة فهم البيانات الموثوقة، و تكمن أهميته في الكشف عن تأثير تخطيط موارد المؤسسة على القرار من خلال نهج نوعي قمنا بدراسة على مستوى الإدارة العامة لمجموعة لوجيترانس من خلال إجراء مقابلات مع ستة مدراء ، كانت نتيجتها كما يلي: يؤثر تخطيط الموارد في المؤسسة إيجابيا على عملية صنع القرار في المؤسسة عن طريق السرعة في تحديد المشاكل واتخاذ القرارات، وتحسين نوعية العمل ، وتحقيق رضا صناع القرار

الكلمات الرئيسية: نظام اتخاذ القرار، تخطيط موارد المؤسسة، نظام

Remerciements

Ces remerciements s'adressent aux personnes qui ont contribué à ma réussite et à la réussite de ce modeste travail.

Je remercie avant tout, le Dieu de m'avoir donné autant de force pour arriver là où j'en suis ainsi que toute ma famille, mon père et mère ayant toujours m'encouragé, mes sœurs mes frères ayant été toujours une source d'encouragement pour moi.

Je tiens à remercier mon encadrant Docteur Mehdi BOUCHETARA pour ses conseils, sa compréhension, son professionnalisme et son encouragement, ses suggestions, sa bienveillance, ses aides pour la réalisation et la réussite de ce mémoire et toute l'équipe ENSM.

Je remercie monsieur MAZA et madame AIT-OUMEZIANE ayant m'accompagné pendant la réalisation de mon stage pratique. Je remercie toute l'équipe de LOGITRANS qui m'ont aidé du mieux qu'ils pouvaient et m'ont apporté le soutien dont j'avais besoin. Un grand merci à toute personne m'ayant soutenu, à toute personne m'ayant souhaité la réussite, m'ayant encouragé à avancer et me surpasser, Merci.

Table de matières

RESUME	II
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	IX
INTRODUCTION	1
LE PREMIER CHAPITRE : LeCADRE THEORIQUE	6
Section 01 : la revue de littérature	7
Section 02 : le cadre conceptuel	11
I. L'évolution de la pensée stratégique.....	11
1. Les concepts de la stratégie.....	11
1.2. La définition de la stratégie.....	12
1.3. Les niveaux de la stratégie	13
1.4. Les éléments de la stratégie.....	14
2. La démarche stratégique.....	15
2.1. Le diagnostic stratégique.....	15
2.2. La décision stratégique.....	16
2.3. La mise en œuvre de la stratégie	17
2.4. Le contrôle stratégique	18
3. Le développement stratégique des entreprises économique.....	19
3.1. Les voies de développement.....	19
3.2. Les modes de développement.....	20
3.3. Les manœuvres stratégiques.....	21
3.4. Le développement international	23
II. Processus décisionnel d'une organisation	24
1. Concepts de la décision	24
1.1. Définition de la décision	24
1.2. Les Niveaux de la décision.....	25
2. Le processus décisionnel.....	27
3. Les méthodes d'aide à la décision.....	30
III. La place de l'ERP dans le processus de prise de décision	41
2. Alignement stratégique de l'ERP	48
2.1. Définition de l'alignement stratégique	48
2.2. Dimensions principales de l'alignement stratégique du système ERP :.....	48
2.3. Le model SAM (StrategicAlignment Model) de Henderson et Venkatraman	48
2.3.1. Définition.....	48

2.3.2.	Dimensions.....	49
2.3.3.	Modes d'alignement stratégique	49
2.4.	Le modèle d'équilibre ponctué.....	51
3.	L'ERP comme système d'aide à la décision	51
3.1.	L'ERP comme source de vérité.....	51
3.2.	L'ERP comme moyen de collaboration entre les services	52
3.3.	Une meilleure prise de décision	52
DEUXIEME CHAPITRE : LE CADRE METHODOLOGIQUE		5
Section 01 : Intérêt du choix		56
1.	L'historique.....	56
2.	Présentation de l'organisme d'accueil	57
3.	L'organisation du groupe	58
4.	Présentation des filiales de LOGITRANS.....	59
5.	Les métiers du groupe LOGOTRANS.....	62
1.1	Le transport terrestre de marchandises.....	62
1.1.1	Types de transport routier de marchandise.....	63
1.2	L'affrètement.....	63
1.3	La commission de transport	63
1.4	La logistique.....	64
1.4.1	Métiers de la logistique exercés par le Groupe	64
1.5	La formation au métier de transport et logistique	64
1.5.1	Formations dispensées par l'académie du Groupe	64
Section 02 : l'étude qualitative		66
1.	L'approche méthodologique.....	66
2.	Méthode de collecte de données	67
2.1	La sélection des interviewés.....	67
2.2	Le guide d'entretien	68
3.	Le traitement et l'analyse des données	69
LE TROISIEME CHAPITRE : L'APPORT DE L'ERP SUR LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION.....		55
1.	Les motivations de LOGITRANS derrière l'implantation de l'ERP.....	72
2.	La conformité des processus au sein l'organisme d'accueil	72
3.	Présentation de L'ERP Technosoft Scrabble Riad	73
4.	Comparaison entre la théorie et la pratique.....	74
5.	Processus de gestion de l'information	75
6.	L'apport de l'ERP Technosoft Scrabble Riad sur le processus de prise de décision.....	75
7.	Tableau comparatif	77
8.	Les recommandations	78

CONCLUSION	79
Bibliographie	81
ANNEXE-A, GUIDE D'ENTRETIEN	85
ANNEXE-B, GUIDE D'EVALUATION SELON LA NORME ISO 9001.....	88
ANNEXE-C, GUIDE D'EVALUATION SELON LE CMMI	89
Guide d'entretien maturité CMMI	89

Liste des tableaux

- Tableau I : l'approche analytique versus systémique	31
- Tableau II : les niveaux du SI	34
- Tableau III : liste des interviewés.....	68
- Tableau IV : les forces et les faiblesses de LOGITRANS	73
- Tableau V : comparaison entre le théorique et la pratique.....	74
- Tableau VI : tableau comparatif	77
- Tableau VII : tableau récapitulatif	78

Liste des figures

- Figure 1 : les éléments de la stratégie	15
- Figure 2 : la décision structurée et non structurée de H. SIMON	26
- Figure 3 : les grandes étapes de la décision	29
- Figure 4 : les systèmes d'entreprise	32
- Figure 5 : les dimensions d'un SI	34
- Figure 6 : la notion du SI	36
- Figure 7 : les quatre niveaux de service du SI.....	38
- Figure 8 : intégration par PGI	42
- Figure 9 : modes d'alignement stratégique	51
- Figure 10 : logo de LOGITRANS	58
- Figure 11 : l'organigramme de LOGITRANS	58
- Figure 12 : logo d'AGIFAL	60
- Figure 13 : logo de l'SNTR	60
- Figure 14 : logo de l'ACGS	61
- Figure 15 : logo de l'ACTL.....	62
- Figure 16 : les niveaux de maturité selon le CMMI	74
- Figure 17 : processus de gestion de l'information	75
- Figure 18 : le modèle conceptuel des résultats	77

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- BI : business intelligence
- CMMI : Capability Maturity Model Integration
- DAS : domaine d'activité stratégique
- EIS : Executive Information Systems
- ERP : entreprise ressource planning
- F/F : forces et faiblesses
- FCS : facteur clé de succès
- IMC : intelligence, modélisation et choix
- NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication
- O/M : opportunités et menaces
- PGI : progiciel de gestion intégrée
- PME : petite et moyenne entreprise
- SI : système d'information
- SIAD : système d'information d'aide à la décision
- SO : système opérant
- TIC : technologies de l'information et la communication

INTRODUCTION

Introduction

L'entreprise représente un ensemble de moyens matériels et immatériels organisé dans le but d'atteindre des objectifs précisément fixés et sa croissance nécessite forcément le passage par un grand volume d'activités qui exige une quantité importante d'informations à gérer et qu'il faut bien maîtriser pour prendre les bonnes décisions. Cette masse d'information sensible, porte généralement sur l'environnement de l'entreprise que sur ses ressources.

A savoir que l'entreprise économique se retrouve dans des situations de plus en plus difficiles avec une nécessité d'avoir une attention très importante pour son processus décisionnel, qui se fait à travers le recours à un système d'information fiable, flexible et évolutif, qui va avoir à son tour le rôle de collecte, traitement, cartographie et communication de l'information de valeur pour les acteurs économiques. (LIOTTIER MIGUEL & BILET VIRGINIE, 2021)

Le système d'information joue un rôle principal dans la gestion de l'entreprise d'une manière générale et dans la stratégie en particulier. Son adoption reste indispensable pour déterminer l'apport de l'évolution de l'environnement grâce à l'utilisation de l'information et l'installation des systèmes de veille technologique, concurrentielles et environnementales. (LIOTTIER MIGUEL & BILET VIRGINIE, 2021).

Le système d'information est un ensemble d'éléments quel que soit personnel, matériel, logiciel, permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, cartographier et communiquer des informations. C'est un centre nerveux des entreprises. Il est généralement spontané dans les entreprises de taille réduite, mais il fait l'objet d'une attention toute particulière dans les grandes entreprises. (LIOTTIER MIGUEL & BILET VIRGINIE, 2021).

En effet, son rôle s'est accru du fait de l'évolution de l'environnement, de l'émergence de très grandes entreprises internationales et du développement des applications et de la puissance des traitements informatiques. (LIOTTIER MIGUEL & BILET VIRGINIE, 2021).

Toute recherche scientifique a des objectifs qui peuvent se résumer dans la collecte des données concernant le sujet et la vérification des hypothèses soulevées au début de la recherche, notre enquête a pour objectif d'analyser et de comprendre des données afin de connaître l'apport de l'ERP sur la décision de l'entreprise.

L'environnement actuel, instable, incertain avec des exigences de plus en plus complexes impose aux entreprises, pour garantir sa position concurrentielle voire sa compétitivité, une

forte attention en termes de pilotage stratégique. La définition stricte de ses orientations futures ainsi que la prise de la décision optimale, nécessitent apparemment un recours aux solutions technologiques.(LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

Cette recherche va porter sur l'identification de l'apport de l'une des technologies les plus connues dans la gestion des entreprises, le progiciel de gestion intégré, sur le processus de prise de décision et cela pour pouvoir dévoiler son influence et ses nombreux avantages sur la satisfaction des décideurs en termes de prise de décision ainsi que la rapidité dans la gestion de l'information voire la performance stratégique de l'entreprise.

Le but réside dans l'étude du comportement d'une entreprise sous l'apport des nouvelles technologies de l'information et des communications. Le PGI n'est plus seulement un concept technique mais il est aussi un multidimensionnel susceptible d'intégrer les fonctions dans l'entreprise.

Dans ce contexte, la recherche va porter sur l'étude de l'apport de l'ERP sur le processus décisionnel du groupe LOGITRANS , une entreprise faisant partie des plus grands groupes en Algérie, qui a connu de fortes restructurations, dirigée vers une nouvelle vision stratégique depuis 2016, une nouvelle orientation qui implique des changements plus profonds dans les systèmes d'information qui deviennent impératifs et peuvent constituer une exigence de survie.(LOGITRANS, 2016)

Pour garantir la qualité de cette recherche, et à l'aide de l'auteur (ALOYS NDZIE, 2020)qui a adopté la démarche qualitative pour déterminer l'apport de l'ERP sur les processus de la qualité de l'information comptable et financière, nous allons opter pour la même méthode de recherche, qui va nous permettre d'analyser et de comprendre les phénomènes, les comportements ainsi que les faits et les différents sujets du groupe LOGITRANS. (ALOYS NDZIE, 2020)

Cette méthode va nous permettre également de collecter des données de fond à partir des entretiens avec quelques responsables ainsi que l'observation, voir autre technique tels que : l'analyse des données pour confirmer ou de refuser les hypothèses liées à la problématique posée. (ALOYS NDZIE, 2020)

Problématique

Le numérique a largement contribué au changement du visage et de la forme des systèmes d'information, qui a ainsi joué un rôle important dans la construction d'un véritable système nerveux des organisations. Dans notre étude, le numérique se manifeste en tant qu'un progiciel de gestion intégré contribuant à la modification de l'économie des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité à travers la multiplication des possibilités d'organisation du travail.(MARYSE SALLES, 2015)

Il s'agit d'une plateforme centralisée sur laquelle se trouve l'ensemble des informations, un processus qui renforce la capacité de l'entreprise à améliorer son innovation technique, son processus de production ainsi que son processus décisionnel...etc.

Notre étude, grâce à nos inspirations des recherches qui ont été déjà menées, va porter sur l'étude de la relation existante entre le système d'information de type ERP et la le processus décisionnel de l'entreprise afin d'identifier son impact.(OUIDAD AHMED & all, 2018)

Dans cette perspective, nous allons essayer de répondre à la question principale suivante :

Quel est l'apport du progiciel de gestion intégrée dans le processus de prise de décision du groupe LOGITRANS ?

Pour mieux répondre à cette problématique, nous allons poser les sous questions suivantes :

- Quel est l'apport de l'ERP sur la qualité de décision au sein du groupe LOGITRANS ?
- Comment pouvons-nous assurer la gestion efficace de l'information au sein du groupe LOGITRANS ?
- Pour le groupe LOGITRANS, quelle est la place de l'ERP dans le processus décisionnel ?

Pour réaliser cette recherche nous avons opté pour une démarche qualitative qui représente une approche qui vise à collecter des données de qualité et non pas un grand volume de données et qui s'intéresse principalement à l'interprétation des expériences. Cette méthode se réalise à travers les entretiens, observation et l'analyse documentaire.

Et pour bien structurer notre mémoire, nous avons opté pour le plan suivant :

Dans le premier chapitre, nous allons avoir une revue de littérature résumant les réalisations les plus récentes en termes de recherche concernant notre thématique ; des modèles qui peuvent servir pour l'étude de la relation entre l'ERP et la qualité de décision au niveau de l'entreprise.

Ce chapitre se poursuit avec une introduction au cadre conceptuel comportant une présentation globale, qui s'ensuit d'une définition du management et des systèmes d'informations.

Par la suite, nous allons entamer sur les usages, la partie liée à l'évolution de la pensée stratégique, le processus décisionnel d'une organisation, les systèmes d'entreprise, pour enfin mettre l'accent sur la place du progiciel de gestion intégré dans le processus de prise de décision.

Le deuxième chapitre sera consacré pour ce que nous appelons ; les données et les méthodes, dans ce cas nous allons aborder en premier lieux : l'intérêt du choix qui mettra l'accent sur la présentation de l'organisme d'accueil (direction générale de LOGITRANS).

Par la suite nous allons entamer la présentation de méthodologie adoptée pour cette étude qui traitera à son tour plusieurs éléments essentiels tels que : la recherche documentaire, la sélection des interviewés ainsi que les outils techniques de collectes.

Le troisième chapitre, sera consacré pour la présentation et la discussion des résultats de notre recherche afin de répondre à notre problématique ainsi que la vérifiabilité /ou réfutabilité des hypothèses supposées.

Enfin, nous allons conclure le projet en abordant les principaux résultats ainsi que les contributions de la recherche.

Premier chapitre : Le cadre théorique

Section 01 : la revue de littérature

La stratégie représente la détermination d'objectif à long terme en fonction de la configuration (de l'environnement et les flux de décision) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources en vue d'être différent et d'obtenir un avantage concurrentiel inimitable.

Son succès dépend fortement de la qualité de sa mise en œuvre concrète par activité, par fonction et par pays, que de la qualité de l'analyse stratégique. Même dans les cas où la stratégie est formulée de manière parfaitement claire, sa déclinaison dans les opérations n'a rien d'automatique, et dépend de trois éléments : la structure, les processus de prise de décision et l'identité. (GERRY JOHNSON, 2014)

Dans ce travail, nous allons s'intéresser au processus de prise de décision !

En effet ce dernier représente selon (MARYSE SALLES, 2015) un choix, entre plusieurs solutions possibles, d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions, elle est parfois définie comme « La science des choix ». (MARYSE SALLES, 2015)

L'étude est facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le modèle de la rationalité limitée ou IMC, proposé par Hebert Simon, comportant trois phases : « intelligence, modélisation et choix ». (MARYSE SALLES, 2015)

Pour optimiser ce processus, l'entreprise fait appel à l'automatisation de l'ensemble de ses processus à travers l'implémentation d'un pro-logiciel de gestion intégré (ERP) ce qui a été confirmé par (ATTAR HASNA & ZAHJ JAMAL, 2020) dans leur article intitulé par Le processus dynamique de l'alignement stratégique du système ERP qui a été réalisé au niveau de compagnies d'assurance et mutuelle marocaines à l'aide d'une démarche qualitative.

En fait l'adoption de ce type de pro-logiciel, l'analyse de son apport reste une problématique qui a provoqué la curiosité de nombreux chercheurs en science de gestion, une problématique qui a occupé une place très importante suite aux évolutions environnementales. (ATTAR HASNA & ZAHJ JAMAL, 2020)

Suivants les détails de cet apport en faisaient retour sur la littérature :

D'après (EL HAMMIOUI LINDA , 2019) qui a mené sa recherche sur la gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise, la notion de compétence s'est imposée ces dernières années dans le champ de la gestion des ressources humaines, elle est

considérée comme étant la réponse adéquate aux questions posées par l'entreprise, dans un contexte économique en mutation. Selon cet auteur la compétence peut avoir un apport dur sur la performance de l'entreprise. (EL HAMMIOUI LINDA , 2019)

Les compétences vont permettre aux entreprises non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un apport sur la performance de l'entreprise , qui nous mène à constater la vraie définition de compétence, qui se définit comme un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être qui sont spécifiés dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée.(EL HAMMIOUI LINDA , 2019)

La compétence n'est donc pas établie à priori, elle résulte de l'action, elle-même dans laquelle l'individu est engagé. C'est une combinaison de connaissance, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète.(EL HAMMIOUI LINDA , 2019)

Tandis que pour (PILLO JEAN-FRANCOIS & CAILLEREZ PASCAL, 2019) la réponse aux questions posées par l'entreprise est inscrite dans un système d'information qui représente un instrument important de production de la valeur ajoutée, s'il permet à l'entreprise d'augmenter ses revenus ou de diminuer ses coûts ; en fournissant de l'information qui aide les managers à prendre de meilleures décisions ou qui améliore le déroulement des processus.(PILLO JEAN-FRANCOIS & CAILLEREZ PASCAL, 2019)

Sans oublier que ce système d'information nécessite selon (SALAMATE FATIMA EZZAHRA & ZAHY JAMAL , 2020) une architecture informatique satisfaisante qui contribue à l'extraction d'informations pertinentes pour pouvoir mettre en place une bonne démarche de management de la performance, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication qui facilite la circulation de l'information et aide à la prise des décisions d'une manière lucide dans la gestion de l'entreprise. En effet ce résultat a été déduit à travers sa recherche menée à l'aide d'une démarche documentaire sur la Performance et prise de décision ou elle s'interrogeait sur le rôle des systèmes d'information décisionnels.(SALAMATE FATIMA EZZAHRA & ZAHY JAMAL , 2020)

C'est ce qui a d'ailleurs confirmé (KHUABI MBUMBU & MAYINGA MUZITA, 2020) à travers sa recherche menée sur le Système d'informations comptables et financières, et performance des petites et moyennes entreprises réalisée à l'aide d'une démarche qualitative sur 90 PME en République Démocratique du Congo et qui en résulte que la tenue régulière de la comptabilité avec NTIC par les PME est corrélée d'une part à leur pérennité induite de la performance, et d'autre part à la réception des informations en

temps réel pour la prise des décisions par les décideurs..(KHUABI MBUMBU & MAYINGA MUZITA, 2020)

En effet, les deux chercheurs (GBAOUI BADREDDINE & AAMOUM HANANE, 2020) ont constaté que les départements de l'entreprise se trouvent dans l'obligation de formuler un seul discours dans lequel les stratégies des différents départements de l'entreprise sont complémentaires et non unifiées et c'est ce qui détermine la perception et l'évaluation de l'organisation de la part des parties prenantes quant en sciences de gestion, la stratégie a été étudiée d'une manière approfondie dans plusieurs écrits. (GBAOUI BADREDDINE & AAMOUM HANANE, 2020)

Ce qui a encouragé (ATTAR HASNA & ZAHJ JAMAL, 2020) pour travailler sur de nombreuses recherches qui ont eu au final le résultat suivant : ERP considéré comme le facteur clé qui contribue à la performance, puisque les organisations qui réunissent davantage leurs stratégies d'affaires avec leur système d'information sont plus performantes que celles qui ne le font pas. Tel qu'en résultat, c'est que la notion dynamique de l'alignement stratégique du système ERP est un sujet émergent qui prend une place croissante dans les entreprises.(ATTAR HASNA & ZAHJ JAMAL, 2020)

Ce qu'a confirmé (ALOYS NDZIE, 2020) à partir de son travail réalisé à l'aide d'une démarche qualitative à propos du logiciel ERP et son apport sur la qualité de l'information. L'objectif de sa recherche a été d'examiner l'apport du logiciel ERP X3 sur le processus de système d'information comptable et financier dans la société de production et distribution d'eau potable au Cameroun qui a constaté le pouvoir de prendre plus rapidement des décisions grâce à l'utilisation d'un PGI.(ALOYS NDZIE, 2020)

L'ERP X3 permet, à cet effet, de créer une vision managériale des informations gérées. Aussi, « L'activité sociale doit être intégrée dans l'application de façon à ce que les objets du flux d'actualités soient directement extraits de l'application ». (ALOYS NDZIE, 2020)

(AMARA NESRINE & ABEDOU ABDERRAHMANE , 2021) ont essayé à partir de leur travail de s'interroger sur l'accélération de la généralisation des TIC, ainsi de déterminer l'apport des facteurs de contingence sur le recours aux TIC dans la gestion de la chaîne logistique, et cela à l'aide d'une étude quantitative auprès de 110 entreprises algériennes. Les résultats ont mis par la suite en évidence quatre facteurs : la nature technologique de l'entreprise, son type de production, sa dispersion et son ouverture à l'international. (AMARA NESRINE & ABEDOU ABDERRAHMANE , 2021)

Ainsi que la recherche de (HAMRI HICHAM & SOUKAINA JOUAD , 2021) qui a porté sur l'apport de l'intégration des systèmes d'information sur la compétitivité portuaire, dont le résultat était ; l'intégration du système d'information réduit l'effort manuel et la circulation du papier, facilite la circulation de l'information en temps opportun. La digitalisation contribue à l'amélioration des services dans ce contexte, qui a permis également de mobiliser l'intelligence communautaire pour faire preuve de résilience et d'agilité.(HAMRI HICHAM & SOUKAINA JOUAD , 2021)

En réalité, adopter une solution progiciel n'impacte pas seulement la performance stratégique , mais qui touche également la compétitivité des chaînes logistiques, ce que a confirmé (BENNOURI JALILA & OUARITI ZEROUALI, 2021) à partir de leur étude sur l'apport des innovations technologiques digitales sur la performance durable d'une chaîne logistique, qui ont constaté que la digitalisation facilite la tâche de commercialisation pour les employés ainsi que son apport sur la durabilité de la chaîne logistique et sa performance. (BENNOURI JALILA & OUARITI ZEROUALI, 2021)

C'est ce qui a été, d'ailleurs, confirmé d'une part par (FERHAT ABDELKARIM , 2021) qui a déduit d'après son article l'apport du système d'information sur la gestion de la chaîne logistique en amont, qui a constaté par la suite que le dysfonctionnement dans la chaîne logistique amont des entreprises algériennes provient pour la plupart, de la défaillance du système d'information.(FERHAT ABDELKARIM , 2021)

(AMARA NESRINE, 2022) a mis en évidence à partir de sa thèse de doctorat qui s'articule autour de l'apport des TIC sur la performance de l'entreprise, réalisée à l'aide d'une démarche mixte que l'intégration d'un ERP optimise toutes les étapes de la chaîne logistique ainsi que l'assurance d'une meilleure flexibilité pour le système nerveux de l'entreprise et que y a une forte relation entre le degré d'automatisation de la chaîne logistique et la performance de l'entreprise.(AMARA NESRINE, 2022)

Pour conclure, nous pouvons noter que le PGI est une solution qui permet d'automatiser les transactions ce qui conduit à une accélération des processus et qui impacte positivement l'entreprise, un choix exerçant une influence sur le processus décisionnel, la compétitivité des chaînes logistiques, voire la performance stratégique, un choix favorisant l'optimisation des ressources, les coûts ainsi que la maîtrise des délais et l'accroissement de la productivité. (BERTRAND MOCQUET , 2021)

Section 02 : le cadre conceptuel

Introduction

L'entreprise aujourd'hui évolue dans un écosystème instable, incertain voir imprévisible et les objectifs à eux seuls ne représente plus les bases suffisantes pour décider. Par contre l'entreprise a besoin d'élaborer une bonne stratégie, qui peut être définie comme étant le développement des méthodes pratiques d'analyses de l'environnement stratégique par les nouveaux principes et lignes qui orientent une organisation.(GERRY JOHNSON, 2014)

En effet, objet de la stratégie est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de cette section, où nous allons, dans un premier point, voir son concept, puis nous allons étudier, la démarche stratégique dans l'entreprise ainsi que le choix de développement stratégique

Le deuxième point est consacré pour mettre en évidence le processus décisionnel d'une organisation, ou nous allons essayer d'étudier le concept de la décision, le processus de prise de décision ainsi que les méthodes d'aide à la décision qui s'appuie principalement sur la détermination des orientations stratégiques futures de l'entreprise.

Ce point se poursuit par le traitement de l'entreprise comme étant un système, cet élément sera consacré pour une comparaison entre la théorie normative et ingénierale, par la suite nous allons entamer les systèmes d'entreprise, les concepts du système d'information d'une manière générale ainsi que les concepts de l'information en particulier.

Enfin, nous allons clôturer notre section par le traitement de la place de l'ERP dans le processus de prise de décision, ou nous essayerons de toucher le concept de l'ERP, son alignement stratégique et son aide à la décision.

I. L'évolution de la pensée stratégique

1. Les concepts de la stratégie

Le présent point est consacré pour la présentation des concepts de base liés à la stratégie d'entreprise, son origine, sa définition, ses niveaux ainsi que ses éléments.

Allant aux détails :

1.1. L'origine de la stratégie

Le terme stratégie est souvent associé à l'auteur de l'Art de la guerre « Sun Tzu », datant du 4ème siècle avant JC. Ce terme est d'origine grec : strategos signifie général, chef d'une armée : stratos, « armée en ordre de bataille », ageîn, « chef ». Ce terme évoque la guerre contre des rivaux et le leadership de chefs qui doivent mener une armée bien organisée qui

signifie (entreprise) à la victoire ou encore (performance économique) tout en protégeant au plus les représentants (salariés). Pour développer la métaphore, nous pourrions ajouter que cette guerre a été menée au nom de l'État (actionnaires), qu'il convient de protéger et d'enrichir. À vrai dire, le premier sens de la stratégie est l'art de conduire des opérations militaires (LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

Une Approche et méthode propre et différente de la stratégie militaire a été développée, Depuis les années 1950, il s'agit d'la stratégie d'entreprise qui couvre les principaux choix que fait une entreprise dans l'allocation des ressources pour atteindre ses objectifs et son développement durable. Ce concept est utilisé pour spécifier un plan conçu / imaginé pour mener une entreprise et pour spécifier un ensemble de règles garantissant que les meilleures décisions sont prises à tout moment.(LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

En d'autres termes, une stratégie est un enchaînement logique sélectionné par lequel une entité envisage d'optimiser un certain état futur. Qui représente l'une des dimensions de l'art de la guerre, avec la tactique et la logistique. Il s'agit donc d'un art de coordination entre les actions de toutes les forces militaires d'un pays pour mener des guerres et gérer des crises pour maintenir la paix.

1.2. La définition de la stratégie

En entreprise, il est difficile de donner une définition unique et universelle, car chaque auteur se permet de proposer une définition en fonction de son travail de recherche.

D'ailleurs dans la littérature, nous trouvons plusieurs définitions de la stratégie d'entreprise.

Commençant par :

Alfred Chandler, qui considère la stratégie comme étant la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et prendre les mesures nécessaires et allouer des ressources pour atteindre ces objectifs.(GERRY JOHNSON, 2014)

Par contre, Pour Michael Porter : « La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Il s'agit de choisir un secteur d'activité différent et d'offrir une combinaison unique de valeur ». (GERRY JOHNSON, 2014)

Comme nous pouvons également noter la définition de la stratégie selon l'angle de Henry Mintzberg : « la stratégie est une configuration dans un flux de décisions ».(GERRY JOHNSON, 2014)

A partir des définitions précédentes, nous pouvons constater que La stratégie représente la détermination d'objectif à long terme en fonction de la configuration (de l'environnement

et les flux de décision) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources en vue d'être différent et d'obtenir un avantage concurrentiel inimitable.

1.3. Les niveaux de la stratégie

Comme nous l'avons déjà analysé, la stratégie vise à atteindre les objectifs de l'entreprise à long terme et cela grâce à ses interventions sur plusieurs niveaux, dont nous pouvons citer notamment : la stratégie d'entreprise, stratégie de DAS, stratégie opérationnelle.(GERRY JOHNSON, 2014)

1.3.1. Le premier niveau, celui de la stratégie d'entreprise

Dite stratégie d'ensemble, dans ce cas nous parlons de l'objectif qui est à la portée de l'organisation dans son ensemble, et de la manière dont elle contribue à l'ajout de la valeur à ses différentes activités.

Cela comprend les options de couverture géographique, la diversité des offres de produits et de services et la manière dont les ressources sont réparties entre les activités.

Cette stratégie se situe dans un horizon de longs termes, sa compréhension claire est essentielle, car il est indispensable pour les entreprises de déterminer quelles sont les activités qui doivent être incluses dans le périmètre de l'organisation, cela en fait est à la base de toutes les autres décisions stratégiques.

1.3.2. Le deuxième niveau, stratégie de DAS

Dans ce cas, nous parlons de l'identification à moyen terme de la manière dont les activités sont incluses dans la stratégie de l'entreprise et comment elles doivent se comporter sur leurs propres marchés.

Cela est confronté à des problèmes de positionnement et de réponse aux actions de la concurrence, ce qui fait d'ailleurs de cette stratégie de DAS une stratégie concurrentielle.

Dans la sphère publique, les stratégies des domaines d'activité se réfèrent à la manière dont les entités fournissent de meilleurs services à la communauté.

Notant que la stratégie de l'entreprise implique des choix qui engagent l'ensemble de l'organisation, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des domaines d'activité stratégiques qui la composent et représente une sous-partie de l'organisation à laquelle des ressources peuvent être allouées ou retirées de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

1.3.3. Le troisième niveau, la stratégie opérationnelle

La stratégie dans ce cas, est à la base de l'organisation, c'est là que sont prises les décisions opérationnelles qui s'inscrivent dans un horizon de court terme et qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire individuels) déploient les stratégies définies au niveau global et au niveau de la DAS.

La réussite de l'entreprise repose sur des choix et des activités opérationnelles : c'est grâce à elles que la stratégie peut exister. Si les décisions opérationnelles ne sont pas alignées sur la stratégie, cela va introduire une sorte de divergence, la stratégie alors restera lettre morte, c'est ce qui fait d'elle une gestion stratégique.

Noter bien que l'alignement entre les trois niveaux de stratégie est décisif. Du fait de différentes implications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours un exercice complexe.

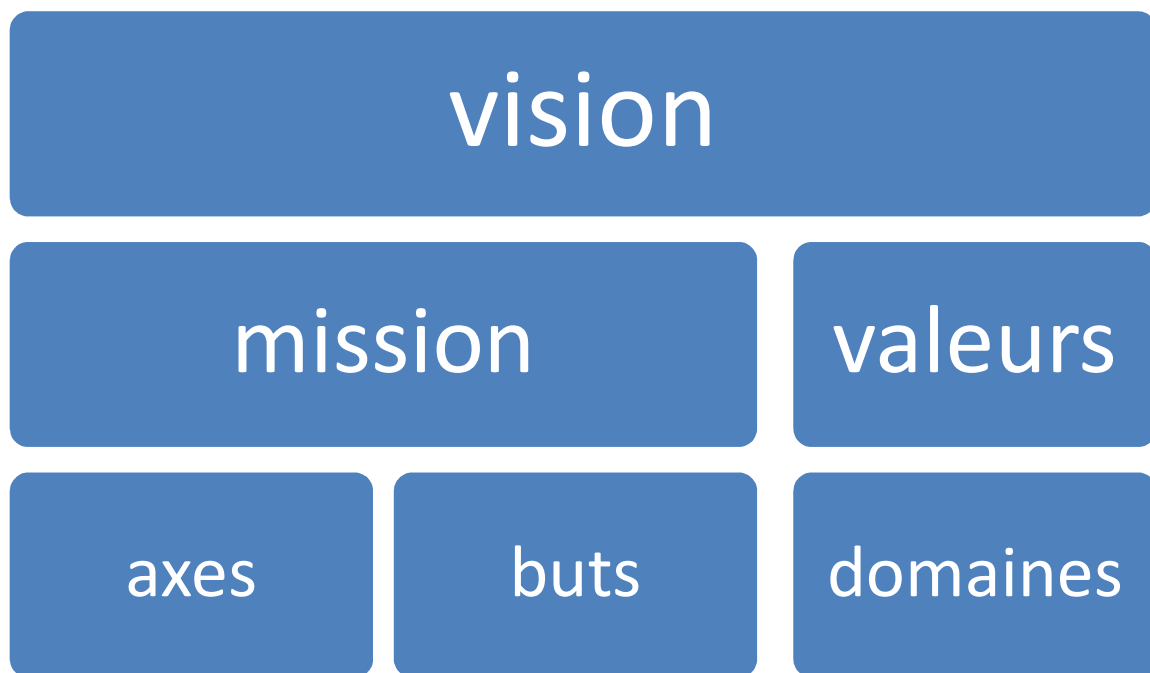
1.4. Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie fait ressortir qu'elle comporte plusieurs éléments sur lesquels toute stratégie repose. [\(OEC URS FREY, 2022\)](#)

Autrement dit la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments qui sont :

- La vision : projection dans l'avenir ;
- La mission : ambition de long terme ;
- Les buts stratégiques : formulation de ses finalités sur le long terme ;
- Les axes : l'organisation des ressources et des activités selon des orientations majeures ;
- Les valeurs : Prise de conscience des principes qui animent l'entreprise ;
- Les domaines : Segmenter ses activités d'une manière stratégique, c'est délimiter ses domaines stratégiques.

Figure 01 : les éléments de la stratégie



Source : (OEC URS FREY, 2022)

2. La démarche stratégique

Pour que l'entreprise puisse préciser sa feuille de route, la route à suivre soit à moyen ou long terme, elle a besoin de faire recours à la fameuse méthode, dite démarche stratégique, en prenant en compte son environnement externe (O/M) ainsi que ses capacités et possibilités internes dans une optique de création de valeur durable.

2.1. Le diagnostic stratégique

Avant de définir sa feuille de route, l'entreprise doit réaliser un diagnostic de sa situation. Cette étape constitue la première phase dans le processus stratégique pour comprendre la situation présente de l'entreprise, il s'agit d'une photographie de sa situation.

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'apport stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences), de ses objectifs et de sa culture.(GERRY JOHNSON, 2014)

- **Environnement** : Les organisations évoluent dans un environnement plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe. Ce dernier peut être diagnostiqué à partir de l'analyse macroéconomique PESTEL pour déterminer les facteurs clés de succès de

l'organisation, certaines de ces variables soit, PESTEL, peuvent créer des opportunités pour les organisations, tandis que d'autres représente des menaces.

- **Capacités stratégiques** : chaque organisation possède des capacités stratégiques, déterminées par ses ressources telles que les équipements et ses compétences (qu'elles soient commerciales ou technologiques). Dans ce cas il s'agit de réaliser un audit interne à l'aide de l'approche par les ressources et les compétences, pour pouvoir déterminer les compétences distinctives.

La question de base consiste à évaluer les F/F d'une organisation, ce qui lui donne un avantage ou un désavantage par rapport à ses concurrents.

Sa capacité stratégique lui permet-elle de relever les défis environnementaux et d'atteindre ses objectifs ?

- **Intention stratégique** : la plupart des organisations démontrent une intention stratégique, exprimée à travers une vision, une mission et un objectif. Cette dernière est un critère important pour évaluer la stratégie.

Quel est le but de cette organisation ? Que veut-elle réaliser ? Les questions de gouvernance d'entreprise sont ici particulièrement importantes : lesquelles de ses différentes parties prenantes une organisation doit-elle servir en premier, et comment les managers doivent-ils être tenus responsables ? Cela soulève la question de la responsabilité sociale des entreprises et de l'éthique : la finalité est-elle appropriée ? Les managers y contribuent-ils ?

- **Culture** : la culture organisationnelle est l'ensemble de valeurs, de croyances et des attitudes d'une entreprise. La culture organisationnelle peut également exercer une influence sur la stratégie.

Ces effets conduisent parfois à des dérives stratégiques, La question essentielle est ici : comment la culture configure-t-elle la stratégie ? Pour y répondre, il est généralement nécessaire de comprendre l'histoire de l'organisation.

2.2. La décision stratégique

Dans ce cas, nous parlons des choix stratégiques qui concernent les options stratégiques pensables pour une organisation, que ce soit en termes d'orientations et de modalités permettant de les atteindre.(GERRY JOHNSON, 2014)

Une organisation peut être confrontée à un éventail d'orientations stratégiques : elle peut se diversifier pour proposer de nouveaux produits, pénétrer de nouveaux marchés internationaux, ou encore changer ses activités par une innovation radicale.(GERRY JOHNSON, 2014)

Ces différentes orientations peuvent se produire de plusieurs manières : une organisation peut acquérir un concurrent déjà actif sur une nouvelle offre ou un nouveau marché, établir une alliance ou un partenariat avec une organisation qui possède des ressources ou des compétences suffisantes, voire s'implanter pour mettre en œuvre sa stratégie.(GERRY JOHNSON, 2014)

Les stratégies de domaine d'activité se focalisent principalement sur le positionnement face aux concurrents (c'est pour cela sont appelées stratégies concurrentielles), notamment en termes de prix ou de différenciation.(GERRY JOHNSON, 2014)

La stratégie et la diversité au niveau de l'entreprise consistent à définir la portée globale de l'entreprise. Cela implique de déterminer quelles activités devraient faire partie du portefeuille et quel devrait être le niveau de diversification entre elles. La stratégie au niveau de l'entreprise implique également la relation entre les différentes activités et la manière dont la direction est susceptible d'ajouter de la valeur à chaque activité.(GERRY JOHNSON, 2014)

L'internationalisation est une forme de diversification vers de nouvelles zones géographiques.

Acquérir et coopérer : les organisations doivent faire des choix sur la façon dont elles se développent. Beaucoup préfèrent la croissance interne, tandis que d'autres préfèrent la croissance par le biais d'acquisitions ou d'alliances et de partenariats. La question essentielle consiste ici à déterminer si l'organisation peut se développer par elle-même.(GERRY JOHNSON, 2014)

2.3. La mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre stratégique consiste à la déployer une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en pratique et traduite en actions actives.

Ces questions sont traitées par les cinq point suivants (GERRY JOHNSON, 2014)

- **L'évaluation** : Une fois les options stratégiques identifiées, elles doivent être évaluées. Il convient de savoir si ces options sont-elles pertinentes pour les opportunités et les menaces environnementales ? Sont-ils réalisables compte tenu des capacités stratégiques de l'organisation ? Sont-ils acceptables pour les principales parties prenantes ?
- **Les processus de développement stratégique** : Les stratégies découlent souvent d'un ensemble de processus délibérés et émergents. Le système formel de planification et de prise de décision rationnelle résulte des stratégies bien réfléchies, mais dans la pratique, les stratégies effectivement déployées émergent toujours

partiellement : elles réunissent une part d'intuition, d'initiatives personnelles de certains membres de l'organisation, de réponse à des opportunités ou des menaces imprévues, voire tout simplement de chance. Quels sont les processus stratégiques qu'une organisation doit-elle adopter ?

- **L'organisation** : L'organisation doit permettre d'atteindre les objectifs attendus par la stratégie. Chaque organisation se caractérise par une configuration spécifique de structures et de systèmes. Quels types de structures et de systèmes faut-il déployer pour assurer le succès d'une stratégie donnée ?
- **Le changement** : La stratégie implique le plus souvent le déploiement du processus de changement. La gestion du changement peut mobiliser plusieurs styles et plusieurs leviers. Comment l'organisation doit-elle manœuvrer les changements que sa stratégie implique ?
- **La pratique de la stratégie** : Le déploiement de la stratégie implique plusieurs tâches quotidiennes. Quelles doivent être les tâches de chacun tout au long de ce processus ?

2.4. Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique est basé sur la comparaison des objectifs et des résultats.

Lorsqu'il y a un écart, cela conduit d'abord à un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Il faut alors s'interroger sur l'opportunité de modifier l'objectif, l'objectif précédemment fixé est-il trop ambitieux ? Faut-il en formuler un nouveau ? Mais nous pouvons aussi se demander si la stratégie ne devrait pas être révisée, peut-être que l'objectif est réaliste mais que la stratégie identifiée n'est pas appropriée, et peut-être convient-il de rechercher une nouvelle stratégie en conséquence. (GERVAIS MICHEL & CHRISTOPHE HERRIAU, 2011)

Dans certains cas, cependant, le problème n'est pas des objectifs ou des stratégies mais des moyens, à savoir des programmes, des budgets et des plans, auquel cas de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans doivent être élaborés. (GERVAIS MICHEL & CHRISTOPHE HERRIAU, 2011)

L'écart stratégique : Il s'agit de mesurer l'écart entre :

La situation prévisible (prévision de base) qui sera atteinte si l'entreprise continue à fonctionner sur la lancée actuelle et ne prend aucune nouvelle mesure et la situation idéale résultant d'un objectif global orienté vers l'avenir.

En théorie, il existe autant d'écarts stratégiques que d'objectifs fixés par la direction générale (écart de résultat, écart de croissance, etc.). Mais en pratique, seuls les objectifs (résultats) considérés comme fondamentaux seront conservés, et par rapport à eux on appréciera les lacunes comblées par la stratégie. Par conséquent, la prévision de référence sera une extrapolation des résultats actuels, en faisant les calculs en supposant :

- Pas d'améliorations futures : seuls les effets des actions déjà réalisées sont intégrés ;
- Le taux moyen d'amélioration observé dans le passé se poursuivra dans le futur (GERVAIS MICHEL & CHRISTOPHE HERRIAU, 2011)

3. Le développement stratégique des entreprises économique

3.1. Les voies de développement

Deux voies de développement stratégique sont présentées : la spécialisation et la diversification

- **La spécialisation** : C'est la stratégie de l'entreprise de limiter ses activités à des produits basés sur une seule technologie. L'entreprise concentre toutes ses énergies sur des domaines d'activité spécifiques. Elle s'efforce d'atteindre le meilleur niveau de compétence et d'en faire un avantage concurrentiel décisif. Simplifie la maîtrise des produits basés sur une seule industrie. La stratégie de spécialisation permet de construire une image de marque forte et de réaliser d'importantes économies d'échelle.(SIMON PATRICK, 2007)

Le principal inconvénient est le danger de ne dépendre que d'un seul produit. La politique de périmètre constitue l'ultime axe de spécialisation.(SIMON PATRICK, 2007)

- **La diversification** : Certaines entreprises se sont développées selon une toute autre logique, à savoir la diversification. La stratégie de diversification comprend l'ajout de nouvelles spécialités aux activités actuelles de l'entreprise. Il essaie d'élargir le champ d'activité, mais il n'y a pas de lien spécifique entre eux. Il cherche à se positionner dans une nouvelle carrière ou un nouveau domaine d'activité. Par conséquent, la diversification comprend l'offre de nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

C'est-à-dire en considérant un nouvel ensemble de facteurs critiques de succès.(MAYRHOFER ULRIKE, 2007)

En effet, démarrer un nouveau domaine d'activité ou une autre industrie nécessite d'acquérir et d'intégrer de nouvelles ressources et compétences. En d'autres termes, la

diversification correspond à un mouvement stratégique réalisé en changeant une partie de la stratégie.(MAYRHOFFER ULRIKE, 2007)

Nous distinguons trois (03) formes de diversification :

- **La diversification concentrique**

Dans ce cas, la diversification concentrique, consiste en une stratégie permettant à l'entreprise d'accroître de nouvelles activités dont la technologie et le marketing sont complémentaires de son métier. (GERRY JOHNSON, 2014).

- **La diversification horizontale**

Elle consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de répondre aux besoins de la même clientèle, même si la technologie utilisée est différente. (GERRY JOHNSON, 2014)

- **La diversification conglomerate**

La diversification conglomerate résulte le développement de nouvelles activités dont la technologie à adopter est différente et qui sont réservées à de nouveaux segments de clientèle.(GERRY JOHNSON, 2014).

3.2. Les modes de développement

- **La croissance interne** : dite la croissance organique signifie ; créer des capacités de production nouvelles grâce aux moyens de production acquis séparément. Ce mode couvre les acquisitions ainsi que les créations de moyens de production isolés qui ne peuvent fournir, des biens ou des services, qu'après leur intégration. Cette croissance peut se manifester par : l'achat isolé de moyens de production, l'achat de titres ainsi que l'absorption d'une société déjà contrôlée par l'entreprise. C'est un mode de développement qui consiste à l'entreprise à se développer à partir de ses propres ressources, l'entreprise considère en effet qu'elle dispose des moyens pour le faire seul, elle souhaite maîtriser tous les aspects de ce développement. C'est un mode de développement moins risqué car il conduit le dirigeant à être isolé dans son activité et se priver des partenariats.(MAYRHOFFER ULRIKE, 2007)
- **La croissance externe** : ce mode de croissance permet à l'entreprise de se développer plus rapidement, il correspond aux acquisitions horizontales qui ciblent les entreprises concurrentes ou verticales qui ciblent des entreprises de la même filière ou diversifiées qui ciblent des entreprises d'autre DAS. Les acquisitions se manifestent comme une fusion ou absorption. Ce mode peut également correspondre aux alliances par coopération ou collaboration. Cette forme porte sur des moyens de production qui sont

déjà en fonctionnement, sa mise en place est plus rapide que celle de la croissance interne.(LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

- **La croissance conjointe** : La croissance conjointe se situe à l'intersection de la croissance interne et de la croissance externe. Elle peut prendre la forme d'une alliance ou d'un partenariat, être assimilée à la mise en place de structures communes par un nombre limité d'entreprises qui décident d'intervenir dans la gestion des entités créées. La société mixte (joint-venture) est une société dont le capital est réparti entre au moins deux sociétés. Dotée de la personnalité juridique, la société commune établit des relations étroites entre les partenaires. Exercer conjointement le contrôle de l'entité constituée, ce qui augmente la complexité de la gestion.(LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

3.3. Les manœuvres stratégiques

Les modes de développement précédemment cités, (croissance interne, externe et conjointe) peuvent être réalisées à l'aide des manœuvres stratégiques suivants :

- **Fusions et acquisitions stratégiques** : qualifiées d'opération de croissance externe plutôt que de croissance interne, les fusions impliquent deux sociétés, qui mettent en commun leurs ressources pour ne former qu'une seule société après l'opération tandis que pour les acquisitions, il s'agit d'intégration de l'entreprise cible dans le périmètre de l'entreprise acquéreuse. Ces caractéristiques fondamentales distinguent les fusions et acquisitions des alliances. Dans les alliances, les partenaires conservent leur autonomie, tandis que dans les fusions, ils sont « fusionnés » dans la même entité. La « nouvelle » société ainsi constituée peut adopter la dénomination sociale de l'une des sociétés d'origine ou décider d'utiliser une nouvelle dénomination sociale.(LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

À l'aide des deux principales voies de développement (la spécialisation et la diversification) Quatre types d'acquisitions ont été définies :(LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

- a) **L'acquisition horizontale** : correspond à l'achat des entreprises concurrentes, qui exercent leurs activités dans le même secteur. Ce type permet le renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise en augmentant quel que soit sa taille, son profit, ses PDM ainsi que son pouvoir de négociation vis à vis ses clients et fournisseurs. L'entreprise devient plus compétitive voir les avantages de sa stratégie. Cette opération permet également de couvrir de nouvelles marques ainsi que l'internationalisation d'une manière plus rapide.

b) Acquisition verticale : consiste à racheter une entreprise en amont ou en aval du secteur dans lequel l'entreprise opère. Son objectif est d'améliorer la position concurrentielle de l'acquéreur en internalisant les opérations pour éviter une double marge ou d'augmenter le pouvoir de marché en créant des barrières à l'entrée.

c) L'acquisition de diversification liée : elle vise à élargir le périmètre couvert par l'entreprise en termes de produit ou de marché. Lorsque les activités de l'entreprise acquise ont des liens de nature technique, commerciale ou logistique avec celles de l'acquéreur, l'opération permet de mutualiser certains coûts ou savoir-faire, c'est-à-dire de mettre en œuvre des synergies.

d) Acquisition de conglomerat : lorsque les acquisitions d'expansion concernent des entreprises présentes dans des secteurs ayant très peu de points communs, nous parlons de diversification non liée ou de conglomerat. Ces opérations s'inscrivent dans une stratégie de groupe dont l'objectif est d'atteindre l'équilibre financier global. Les complémentarités financières qui existent entre des activités très différentes peuvent conférer un plus grand pouvoir de négociation. Dans une logique de portefeuille d'activités, ces acquisitions permettent d'équilibrer les flux de trésorerie entre activités. Une entreprise qui opère donc dans des activités matures et génératrices de trésorerie.

Ces acquisitions sont généralement payées par échange d'actions. Les administrateurs contrôlent ainsi le développement de la société en échange d'une plus grande dilution du capital de ses actionnaires.

▪ **Les alliances stratégiques**

Il existe trois principaux types d'alliances : (LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL, 2016)

a. Les alliances complémentaires : elles associent des entreprises dont les compétences et les apports sont de nature différente. Dans la plupart des cas, il s'agit d'alliances dans lesquelles l'une des entreprises a développé un produit ou un service qui est commercialisé via le réseau de l'autre. Il arrive parfois que la complémentarité repose sur des bases plus complexes, l'un des partenaires apportant par exemple des compétences marketing, l'autre la production et l'accès au réseau commercial.

b. Alliances de Co-intégration : Les alliances de Co-intégration rassemblent des entreprises, généralement concurrentes, qui apportent des compétences de nature similaire et s'associent pour réaliser des économies d'échelle en limitant leur coopération aux premières étapes du processus de production. Des éléments

communs sont intégrés dans des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et peuvent être compétitifs sur le marché.

- c. Les alliances de pseudo-concentration** : elles rassemblent des entreprises qui développent, produisent et qui assure la commercialisation d'un produit en commun. Ce type d'alliance regroupe toujours des entreprises appartenant à la même industrie.

3.4. Le développement international

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises » (GERRY JOHNSON, 2014)

La stratégie d'internationalisation fait partie du mouvement mondial qui contient plusieurs approches :

▪ **Les approches de l'internationalisation**

Il existe trois (03) approches de l'internationalisation : la globalisation, la localisation et la glocalisation. (GERRY JOHNSON, 2014)

- **La Globalisation** : La globalisation (mondialisation) est une méthode d'entrée sur un marché mondial comme s'il s'agissait du même marché, où les produits et services sont standardisés dans le monde entier. La mondialisation est basée sur la similitude des FCS sur la plupart des marchés mondiaux. La concurrence dans un pays ou un continent dépend de la concurrence dans d'autres pays ou continents. Il s'agit d'une approche globale du marché basée sur un avantage concurrentiel qui peut être exploité partout dans le monde (même FCS, mêmes compétences).
- **Localisation** : il s'agit d'accéder à un marché pour réaliser des économies d'échelles. Il existe des différences entre les différentes régions (différents FCS) et nous devons en tenir compte, ce qui doit être adapté. C'est le cas pour les sociétés multinationales/multinationales.
- **Glocalisation** : un portemanteau de la globalisation et la localisation c'est l'adaptation de produits internationaux autour de la particularité d'une culture locale dans laquelle ils se sont vendus, le processus permet d'intégrer les marchés locaux dans les marchés mondiaux. C'est le compromis pour les entreprises mondiales qui doivent s'adapter à des besoins spécifiques de standardisation et adaptation coexistent.

▪ **L'internationalisation et les voies de développement**

L'internationalisation est une voie de développement particulière. Elle peut correspondre au mouvement de spécialisation par expansion géographique dans le cadre de la mondialisation d'un marché ou de marchés aux caractéristiques similaires.

Elle peut constituer une diversification géographique là où il y a un besoin de maîtriser des marchés très différents comme le nouveau FCS.(GERRY JOHNSON, 2014)

▪ **L'internationalisation et les manœuvres stratégiques**

Deux stratégies privilégiées d'internationalisation sont les acquisitions et les alliances.

Une acquisition est un moyen rapide d'internationaliser une activité en achetant des parts de marché, une technologie, un réseau de distribution ou une marque.

Les alliances permettent de nouer des relations privilégiées avec un petit nombre de partenaires et d'accéder à des compétences ou à des réseaux d'affaires sans le coût et la durée d'un développement en interne.(GERRY JOHNSON, 2014)

II. Processus décisionnel d'une organisation

1. Concepts de la décision

1.1. Définition de la décision

Une décision est un choix, entre plusieurs solutions possibles, d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions, elle est parfois définie comme « La science des choix. ».

- Selon (BETTAHAR HAMID, 2014): « La décision est une action et un choix risqué car il y a un manque de certitude entre plusieurs alternatives, dont aucune n'est a priori essentielle, et la mise en œuvre de la solution choisie est considérée comme satisfaisante. En d'autres termes, une décision n'est bonne que lorsqu'elle est prise et mise en œuvre. Cela dit, peu de décisions sont absolument certaines car il est presque impossible de bien comprendre toutes les alternatives. Par conséquent, chaque décision comporte un certain niveau de risque.» (BETTAHAR HAMID, 2014)
- La décision : c'est l'apanage de l'être humain et de lui seul et lui seul décider c'est faire un choix et de la suite être responsable de ce choix.

Si elle est prise par une machine sa sera pas une décision (SALLES MARYSE, 2015)

En d'autres termes, la décision signifie une action et un choix risqué fait par un être humain qui évolue dans un environnement incertain.

1.2. Les Niveaux de la décision

D'après la littérature, la décision intervient sur plusieurs niveaux : (BETTAHAR HAMID, 2014)

▪ Les décisions stratégiques

Ces décisions sont généralement prises par le sommet stratégique concernent les relations de l'entreprise avec son environnement et le choix triptyque : technologie /produit/marché, ces décisions ne sont ni programmables ni structurées, elles concernent toute l'entreprise sur une longue période.

▪ Décision tactique

Conformément à la décision stratégique, la décision tactique implique d'organiser la structure d'une entreprise, d'acquérir et de gérer ses ressources en les définissant de manière rationnelle, et enfin d'utiliser ces ressources pour atteindre les objectifs commerciaux.

Ces décisions s'inscrivent dans le cadre du moyen terme. Ils sont moins répétitifs et moins risqués lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques. En effet, la prise de décision exécutive prolonge la prise de décision stratégique et contrôle la prise de décision opérationnelle.

Ils existent pratiquement à tous les niveaux des sous-systèmes de l'entreprise afin de les utiliser le plus efficacement possible (optimisation). Elle gère différentes ressources de la région (liées à la structure et à la gestion des ressources) pour suivre les axes stratégiques de développement à court et moyen terme. Elles sont prises par les services et départements.

▪ Décisions opérationnelles

Se concentre sur le développement du potentiel de l'entreprise et la gestion quotidienne de ces activités en vue d'utiliser au mieux ses ressources et de mener à bien ses missions (tarification, détermination des plannings et des niveaux de production, développement marketing, politiques de R&D, etc.).

Ces décisions sont inscrites dans des délais très fréquents, c'est-à-dire à court terme, leur apport est plus localisé que les décisions stratégiques et administratives, ce qui les rend moins risquées. Qui ont lieu quotidiennement dans le service et les ateliers pour résoudre les problèmes d'exécution.

Cependant, ces décisions très fréquentes et fréquemment répétées ne sont pas sans importance.

1.3. La structuration de la décision

Hebert SIMON distingue deux types de décision :

▪ Décision structurée

Ces décisions selon H. SIMON sont des « décisions routinières et répétitives, pour lesquelles l'entreprise a élaboré des procédures standards » (ROGER AIM, 2018)

Une décision pourrait impliquer, programmer et déterminer comment les produits seront disposés sur les étagères d'un supermarché. Pour ce genre de routine, le problème répétitif, les décisions d'arrangement standard sont généralement faites selon les directives de gestion établies. Nous pourrions valider que des décisions sont programmées lorsqu'elles sont répétitives, routinières et obéissent à une procédure déterminée et standardisée pour leur mettre en œuvre.

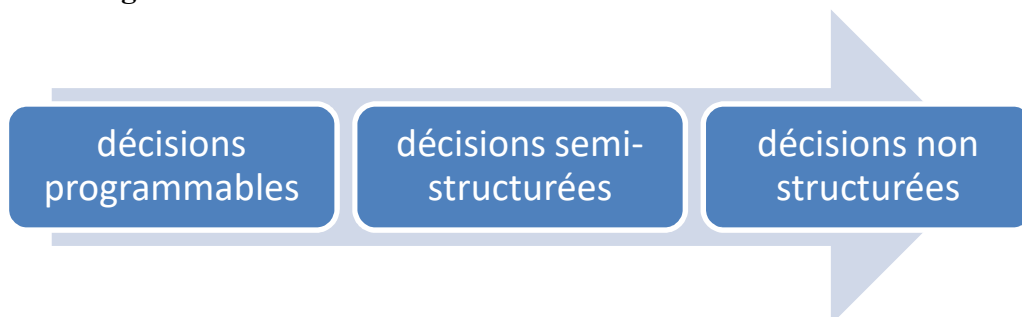
Ces décisions sont prises au niveau le plus bas de la structure hiérarchique. Ceci dit que nous pourrions assimiler des décisions programmables aux décisions opérationnelles, jouisse d'algorithmes de structures de raisonnements susceptibles d'aider le décideur à vite avancer dans la phase de résolution.(SALLES MARYSE, 2015)

▪ Décision non structurée (hybride)

Pour ce genre de décisions, selon H. SIMON, il n'existe pas de méthode tout faite pour régler le problème. (ROGER AIM, 2018)

Typiquement elles sont des décisions monostables qui sont généralement moins structurée que décisions programmées. Elles sont des décisions nouvelles par rapport à l'entreprise, elles se présentent d'une manière inhabituelle ce qui veut dire qu'elles ne sont pas structurées, absence d'algorithmes de structures de raisonnements (SALLES MARYSE, 2015)

Figure 02 : décision structurée et non structurée de H. SIMON



Source : (FRANCOIS LACROUX & MARC AUGIER & all, 2009)

2. Le processus décisionnel

2.1. Théorie normative versus la théorie ingénieriale

▪ La Théorie normative

Cette théorie est dite substantive dont le comportement est rationnel et absolu, elle est utilisée pour traiter de décisions stratégiques. Ce qui génère des risques de réduction excessive de complexité et de perte de diversité. Cette théorie se fonde sur une vision rationaliste de la prise de décision, qui a connu d'incontestable succès dans le cas de problèmes répétitifs, bien définies, pour lesquelles toute information utile est disponible.(SALLES MARYSE, 2015)

Ses hypothèses se résument comme suit :

- Identifier toutes les actions possibles avant le début du processus de prise de décision
- Les entrées (paramètres, données) sont numériques et contiennent toutes les informations utiles
- Les décisions optimales sont les décisions qui maximisent la fonction d'utilité.

Noter bien que cette théorie est limitée par deux éléments : l'information imparfaite et capacités cognitive du décideur peuvent être limitées, le décideur peut prendre une bonne décision mais pas forcément la meilleure.

▪ La théorie ingénieriale

Développée par H. Simon, basée non sur la rationalité substantive mais sur la rationalité procédurale dite limitée. Son intérêt porte principalement sur processus et non pas sur le résultat de décision. Cette théorie a pour arrêt la satisfaction et non pas l'atteint de l'optimum, il s'intéresse sur la manière dont il est pris la décision.(SALLES MARYSE, 2015)

2.2. Le modèle IMC

Diriger une organisation, qu'elle soit, nécessite de prendre des décisions. Décider, c'est faire un choix, ce choix peut porter sur le fonctionnement de l'organisation ou sur sa stratégie. Les choix stratégiques comprennent le choix des stratégies futures, soit au niveau du DAS, soit au niveau de l'entreprise, ainsi que la détermination de l'orientation et de l'approche du développement stratégique. Une technique de sélection de stratégie inspirée du modèle de décision le plus célèbre et le plus général donné par H. SIMON (SALLES MARYSE, 2015)

2.2.1. Les étapes de modèle IMC

▪ Le premier niveau représente l'intelligence

Chercher les options possibles dans la logique de construction de l'information pour l'action, c'est-à-dire l'observation et la compréhension. Le point de départ est constitué des objectifs et des écarts stratégiques et de l'entreprise, ces derniers étant le résultat d'une comparaison entre les objectifs et les prévisions, eux-mêmes le résultat d'analyses externes et internes. La recherche d'options possibles peut être marquée par le principe de rationalité limitée, qui amène les managers à cesser de chercher des solutions possibles lorsqu'ils trouvent une solution (satisfaisante) par rapport à l'objectif fixé.(SALLES MARYSE, 2015)

▪ Le deuxième niveau est la modélisation

L'entreprise utilise et interagit avec le système de modèle familial pour concevoir des solutions aux problèmes. Il s'agit d'évaluer la contribution de la stratégie à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, dans les limites des moyens disponibles et en tenant compte des évolutions prévisibles de l'environnement.

L'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, en procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison, cette démarche consiste successivement : (SALLES MARYSE, 2015)

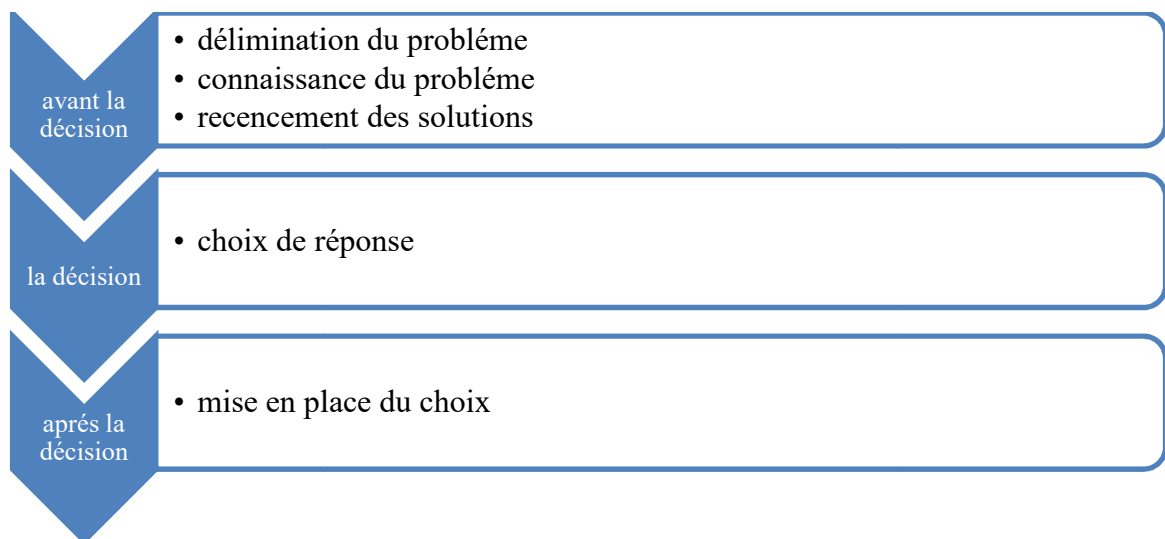
- À définir de critères de choix ;
- À pondérer ces critères ;
- À noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- À totaliser les scores.

▪ La dernière étape est le choix

Laissez l'entreprise comparer les différentes solutions développées à l'étape précédente afin de choisir celle qui sera mise en place selon les priorités de l'entreprise. Ce choix dépend des facteurs :

- Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économique et sociale, voire morales ;
- La probabilité de réalisation des objectifs ;
- Le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important ; Les résultats du diagnostic interne ;
- La synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

Figure N°03 : les grades étapes de la décision



Source ; (ALAZARD CLAUDE & SEPARIS SABRINE, 2007)

2.2.2. Les limites du modèle IMC

Pour des auteurs comme MINTZBERG et AL. (2001), languet (1995), le modèle IMC souffre de 3 limites importantes : (ROBERT REIX, 2004)

- **Réification** : Le modèle suppose que la décision existe en tant qu'objet et peut être facilement identifiée (en particulier lors du choix). Cela reste une hypothèse, une construction théorique. Quand décidons-nous quelle est la manifestation spécifique de ce phénomène ? Même par introspection (recherche sur la conscience), cette décision n'est pas facile à repérer.
- **Déshumanisation** : Le modèle présente une vision détachée du processus ; il ignore les décideurs individuels et le rôle des différences individuelles, de l'émotion et de l'imagination. Les décideurs sont des acteurs, des créateurs, des porteurs de projets... avec une histoire et une expérience.
- **Isolation** : Le modèle isole le processus décisionnel des autres processus décisionnels et de la réalité collective de l'organisation. Cependant, il existe de nombreuses connexions entre les décisions : des liens séquentiels, des liens latéraux, une série de petites décisions qui peuvent faire boule de neige les unes après les autres pour former une décision importante. Donc le modèle IMC peut être essentiellement un modèle cognitif de la prise de décision.

3. Les méthodes d'aide à la décision

L'efficacité d'un système d'aide à la décision s'appuie selon R. REIX, sur les outils d'aide à la décision suivants : ([ROBERT REIX, 2004](#))

1. Les systèmes interactifs d'aide à la décision

- Les systèmes interactifs classiques : dans ce cas nous parlons des SIAD qui peuvent être considérés comme des SI assisté par ordinateur, qui fournissent une assistance pour les dirigeants essentiellement pour les problèmes hybrides ;
- Les SI pour les dirigeants : il s'agit pour cet élément d'un EIS qui sont conçus pour satisfaire les besoins des décideurs et leur apporté une réponse améliorée ;
- Les systèmes DATA WAREHOUSE : une forme de système d'information conçue pour des applications décisionnelles, il permet de rassembler en un ensemble cohérent des données issues de sources multiples.

2. Applications de l'intelligence artificielle :

- Les systèmes experts : c'est une solution logicielle informatique qui simule le raisonnement d'un expert dans un cadre de connaissance donné ;
- Les agents intelligents : conçus pour exécuter certaines tâches pour son utilisateur, ce dernier est doté d'une intelligence suffisante pour les exécuter d'une façon autonome et interactive avec l'environnement ;
- Les systèmes virtuels : il permet d'engendrer des environnements virtuels, à vrai dire une base de données interactive, exploitable et visualisable en temps réel sous forme d'image.

III. L'entreprise comme système

Si nous essayons de jeter un coup d'œil sur l'historique de l'entreprise, nous allons constater que cette dernière est passé d'un statut d'une boîte noir rationaliste avec une approche analytique à une entreprise moderne vue comme un système ouvert, finalisé et dirigé, qui poursuit des buts et qui s'organise pour les atteindre par la définition de plans d'action et de budgets, se dote de structures d'exécution, de direction et de contrôle.

Ce présent travail est consacré pour l'étude comparative des deux approches :

1. L'approche analytique versus systémique

Le processus de réflexion est analytique et complet, détaillé et inclusif. Dans ces conditions, la mise en œuvre d'une double approche analytique et systémique semble être la démarche la plus naturelle. ([AURORE CAMBIEN, 2019](#))

En effet, ces deux approches sont complémentaires, la complémentarité profonde est nécessaire entre les points de vue, qui relève moins de l'opposition que de la rencontre dans un même processus de compréhension.(AURORE CAMBIEN, 2019)

Les méthodes analytiques permettent de décomposer un système en ses éléments simples et d'étudier les interactions entre ses éléments. Ensuite, la modification d'une variable à la fois peut déduire des propriétés sur le comportement du système (AURORE CAMBIEN, 2019)

La loi d'additivité des propriétés fondamentales permet de déduire un comportement global dans le cas de systèmes simples. Mais cette loi n'est plus valable lorsque nous étudierons des systèmes très complexes. Par conséquent, ces systèmes doivent être abordés par une approche systémique.(AURORE CAMBIEN, 2019)

Pour pouvoir synthétiser l'étude comparative de ces approches nous dressons le tableau suivant :

Tableau I : l'approche analytique versus systémique

L'approche analytique	L'approche systémique
Isole, se centre sur les éléments	Relie, se concentre sur les interactions entre les éléments
Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
S'appuie sur la précision des détails	S'appuie sur la perception globale
Modifie une variable à la fois	Modifie des groupes de variables simultanément
Les phénomènes sont réversibles	Les phénomènes sont irréversibles
La validation des faits se réalise par preuve	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir la base

Source : (ARNAUD DIEMER, 2017)

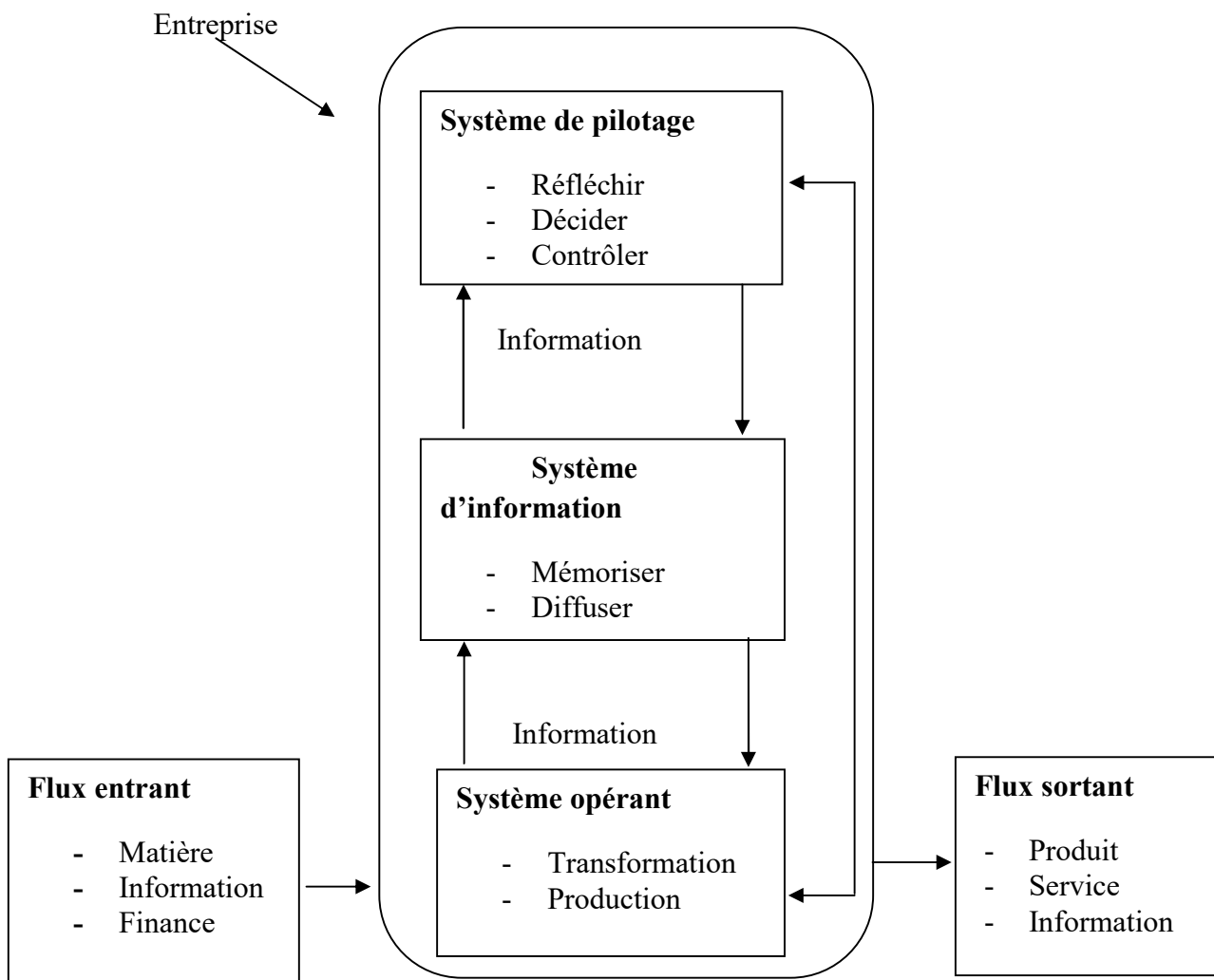
2. Les systèmes d'entreprise

L'entreprise est considérée comme un système complexe ouvert sur son environnement, composé en sous-systèmes à savoir : le système opérant (SO), le système d'information (SI) et le système de pilotage :(KHOUDJOU JEAN & DE DIEU ELISEE , 2017)

- **Le système de pilotage** : Le système de pilotage regroupe l'ensemble des éléments responsables de la conduite d'entreprise, elle définit les missions et coordonne l'ensemble de l'activité en fonction des objectifs, c'est-à-dire élaborer des décisions sur la base des informations venues de bas et de l'environnement. Il organise l'emploi des moyens et contrôle l'exécution des travaux. Il assigne des objectifs à l'organisation, analyse l'environnement et le fonctionnement interne à l'organisation et contrôle le système opérant. C'est à ce niveau que le système procède à la régulation et au contrôle du système opérant.

- **Le système d'information** : ce système est chargé de traiter les informations relatives au système opérationnel pour les mettre à disposition du système de Pilotage. Il alimente l'organisation en informations d'origines diverses (internes ou externes). Il est la passerelle obligatoire pour toutes les informations de l'entreprise.
- **Le système opérant** : ce système est l'ensemble des ressources, matériels, organisationnels relatives à l'activité de l'entreprise. Sa concerne le niveau de transformation qui exécutent les ordres du système de pilotage. Il assure le fonctionnement du système global, son activité est contrôlée par le système de pilotage, aidé par le système d'information.

Figure N°04 : les systèmes l'entreprise



Source : (ROBERT REIX, 2006)

3. Les concepts du Système d'information

3.1. Définition

Selon (LOUDON KENNETH , 2018) : « 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 ». (LOUDON KENNETH , 2018)

(REIX ROBERT, 2000) Définit le système d'information comme : « Ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures ...permettent d'acquérir de traiter, de stocker des informations (sous forme de textes, images, sons ...) dans ou entre des organisations. »(REIX ROBERT, 2000)

A partir de là, nous pouvons définir le système d'information comme étant un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures 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 dans ou entre les organisations.

3.2. Les Caractéristiques SI

Un système d'information présente les caractéristiques suivantes (REIX ROBERT, 2000) :

- **Dynamique** : Il a des changements d'état, il existe en effet un ensemble d'états possible du système ;
- **Ouvert** : Il a un environnement, des entrées et des sorties d'information ;
- **Actif** : Il réagit par rapport à son état et à celui de son environnement ;
- **Adaptatif** : Il s'adapte à son comportement et à ses objectifs ;
- **Contrôle** : Il possède un des sous- système(s) de contrôle ;
- **Objectif** : Le système est en effet organisé autour d'un ou plusieurs objectifs

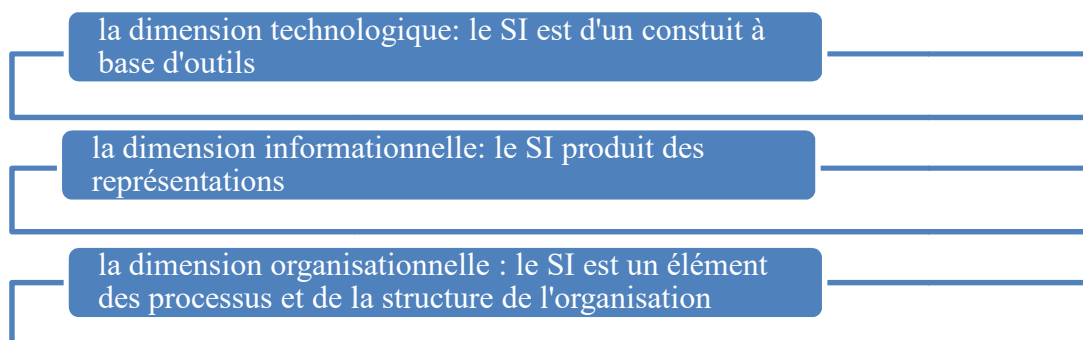
3.3. Les dimensions d'un système d'information

Selon (ROBERT REIX, 2004), le SI est un objet multidimensionnel, caractérisé selon trois dimensions majeures : (ROBERT REIX, 2004)

- **La dimension technologique** : il s'agit d'appliquer des techniques électroniques de traitement de données à la conception et là à réalisation d'un produit, il s'agit donc de l'assimilation de ce SI à un système informatique ;
- **La dimension informationnelle** : le SI vise à fournir des informations de valeur aux utilisateurs pour les utiliser dans leur processus de travail ;
- **La dimension organisationnelle** : le SI quel que soit son niveau, il a toujours une dimension organisationnelle qui est analysée selon le déroulement du processus de

travail et la structure de l'organisation. Il s'agit dans cette dimension d'un groupe d'individus, d'une division de travail, d'une coordination...etc.

Figure 05 : les dimensions d'un SI



La source : (ROBERT REIX, 2004)

Commentaire : la figure représentée au dessus met l'accent sur l'idée que le SI est un ensemble d'éléments ; technologie, information et organisation qui sont en interaction dynamique, ce qui fait de ce dernier un multidimensionnel susceptible d'apporter un soutien aux processus décisionnels.

3.4. Les niveaux d'un SI

Selon (ROBERT REIX, 2004), le SI est relatif à l'utilisateur et il est indispensable de bien préciser à quelle entité il se réfère, le SI peut être défini à plusieurs niveaux. Nous allons essayer de les résumer comme suit :

Tableau II : les niveaux d'un SI

Le niveau	Les caractéristiques
Individuel	Le SI est dans ce cas utilisé par un seul et unique individu, à son poste de travail. Nous pouvons citer à titre exemple le SI du médecin
Collectif	Dans ce cas, nous parlons d'un SI utilisé par plusieurs individus dans une organisation, qui utilisent le même système. Ce niveau concerne une fonction ou un service... Exemple : logiciel de gestion de paie
Organisationnel	Le SI concerne toute l'organisation, il est accessible par tous les membres. Nous pouvons noter comme exemple : le système de consultation de documentation générale
Inter-organisationnel	Dans ce cas, nous parlons d'un SI pour lequel des organisations s'étendent pour échanger et traiter des informations d'intérêt commun, par voie automatique. Exemple : échange de donnée informatisées entre client/

	fournisseur
--	-------------

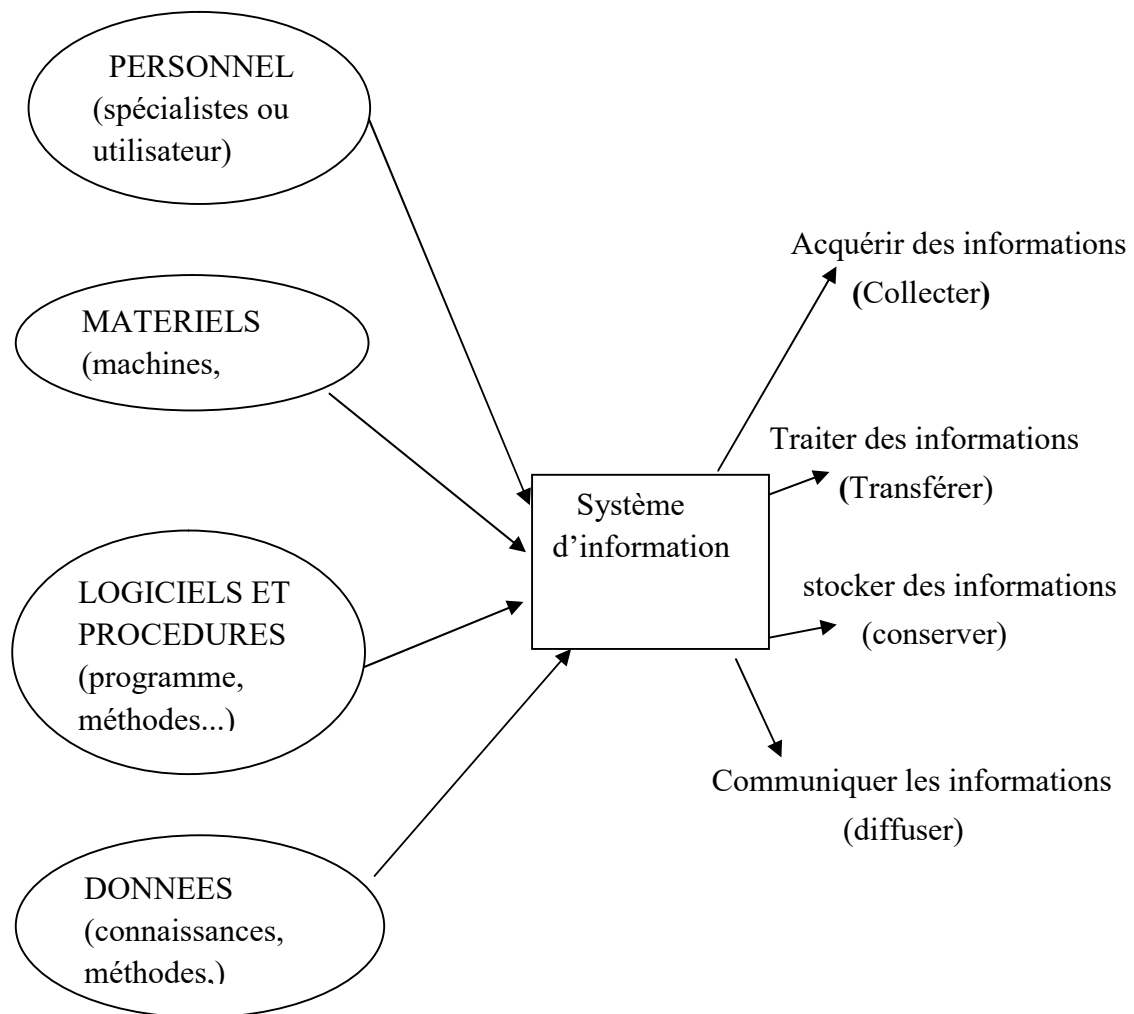
Source : (ROBERT REIX, 2004)

3.5. Les fonctions d'un système d'information

La présence du SI au niveau de l'entreprise est devenue un facteur primordial car, ce dernier supporte sa stratégie par : (ROBERT REIX, 2006)

- **La collecte** : La collecte est l'enregistrement des informations en vue de leur traitement. Les informations proviennent de l'environnement interne ou externe de l'entreprise, ce qui est précieux et crucial pour le développement durable de l'entreprise.
- **Le stockage** : Une fois les informations collectées, elles doivent être stockées avant d'être traitées par l'une des parties suivantes :
 - Le support d'information privilégié aujourd'hui est le disque informatique ;
 - Le papier reste un support largement utilisé par les entreprises pour tenir des registres papier, parfois en raison d'obligations légales. Les informations doivent être stockées de manière durable, stable et sécurisée pour une utilisation ultérieure ou simplement pour se conformer à des obligations légales.
- **Le traitement** : Cela comprend la recherche et l'extraction d'informations pour générer de nouvelles informations, qui sont traitées :
 - Trier les commandes par date et client ;
 - Calcul du montant du paiement ;
 - Classements, résumés, ...
- **La diffusion** : Pour être exploitée, l'information doit parvenir dans les meilleurs délais, à la bonne personne et sous une forme directement exploitable (Editer, imprimer, afficher, ... une info après traitement)

Figure N° 06 : La notion des systèmes d'information



Source : (ROBERT REIX, 2004)

3.6. Les SI et leur évolution vers l'intégration

Les systèmes d'informations marquent aussi leur évolution grâce d'une part au développement technologique, et au passage d'un système de calcul à un système intégré touchant l'intégralité des fonctions de l'entreprise, d'autre part.(ROBERT REIX, 2004)

3.6.1. Les systèmes de calcul

Ces systèmes sont les premiers systèmes d'informations utilisés par les entreprises qui font objet de calculs .Ils traitent des tâches répétitives facilement programmables. Les informations sont limitées à un seul service.

Les contraintes qu'engendrent ces systèmes sont la perte d'efficacité et le problème de coordination et de communication des informations.

3.6.2. Les systèmes fonctionnels

Sont des systèmes d'informations appartenant à des fonctions particulières au sein d'une entreprise, à titre d'exemple SI ressources humaines, SI pour la gestion commerciale et le marketing, SI pour la production et sa gestion, etc.

Les systèmes d'information fonctionnels sont caractérisés par deux objectifs généraux :

L'assistance pour le traitement des transactions d'une part, l'information des gestionnaires à différents niveaux d'autre part. Ils sont aussi caractérisables par des fonctionnalités et des facteurs clés de succès spécifique à chaque domaine ouvert.

Les systèmes d'information fonctionnels répondent à une double préoccupation :

- Ils supportent le traitement des transactions et des opérations
- Ils assurent la fourniture d'informations utiles pour la gestion.

Après le développement des outils facilitant la communication de l'information à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations, des outils plus compétents sont apparues afin de résoudre le problème d'intégration et de réaliser un système d'information unifié. Cette solution d'intégration propose un outil nommé Progiciels de gestion intégrés (PGI, ERP)

3.6.3. Les systèmes intégrés

L'intégration des systèmes d'information est devenue une problématique majeure pour l'entreprise moderne. (Voir les détails de cet élément dans la 4ème phase de cette section.)

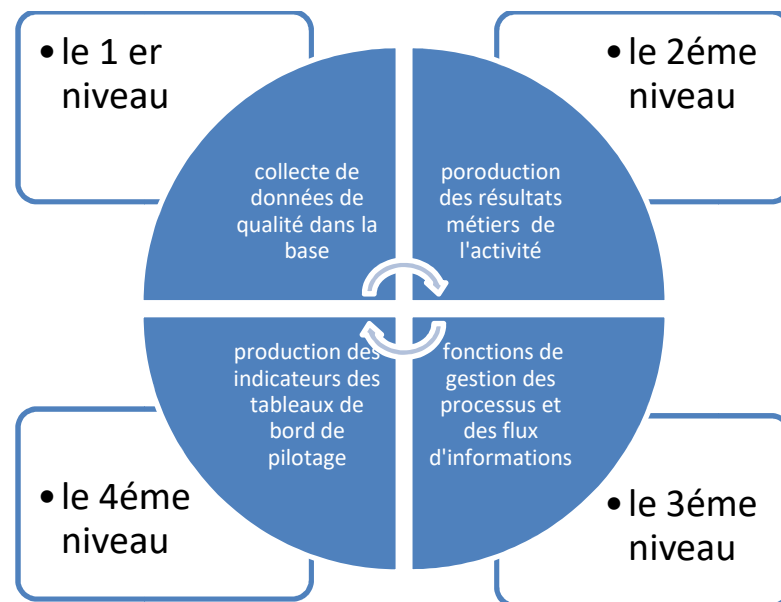
3.7 La gouvernance du SI

La gouvernance du SI est une démarche qui consiste en la fixation pour le SI des objectifs liés à la stratégie de l'entreprise, pour permettre une définition de la manière dont le système d'information contribue à la création de valeur par l'entreprise et précise le rôle des différents acteurs. Pour **(MICHELLE GILLET & PATRICK GILLET, 2011)**, la gouvernance SI est différente de la gouvernance des TIC. Cette gouvernance doit s'inscrire dans un processus dynamique, car il s'agit de s'assurer que les besoins en matière des SI, liés à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, sont satisfaits d'une manière complète et satisfaisante. Il s'agit de prendre en compte les exigences de la maîtrise d'ouvrage et non pas de technique.

En effet, les services doivent :

- Correspondre aux processus métiers ;
- Respecter les quatre niveaux de service du SI ;
- Compte tenu de l'évolution permanente de l'organisation et de son environnement.

Figure 07 : les quatre niveaux de service du SI



Source : (MICHELLE GILLET & PATRICK GILLET, 2011)

4. Les Concepts de l'information

4.1. Définition

Selon (LOUDON KENNETH & ALL, 2010) : « Le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les entreprises » (LOUDON KENNETH & ALL, 2010)

4.2. Les niveaux de l'information

L'information représente la matière première du processus décisionnel, c'est un facteur primordial pour la survie de l'entreprise. (LAURE BERTI-EQUILLE & DAVID GRAVELEAU, 2018)

L'information intervient sur plusieurs niveaux :

▪ Factuel

À ce niveau, les données sont descriptives d'entités, objet de renseignement, souvent structurées voire totalement numériques ou codées, ce niveau d'information nécessite des outils spécifiques pour saisir, valider et restituer à l'utilisateur.

Contrairement à une idée reçue, une valeur dans un système d'information technique n'en repousse pas forcément une autre, d'une part parce qu'il est quasiment impossible de manipuler la sélection directement à l'entrée du système (sauf si tous les experts du secteur sont disponibles en permanence), d'autre part, car la valeur, la véritable nature du (source,

mode de mesure, précision, paramètres et version du système associé) est souvent incertaine, de sorte qu'aucune explication immédiate et concluante ne peut être donnée

▪ **Événementiel**

L'actualité, mettant en scène les entités précitées, aussi éphémère soit-elle, est indissociable d'une veille et d'une mémoire constante. Par nature difficiles à formaliser, la lecture et la consultation sommaires d'un historique significatif permettent de déterminer le sens de la collecte des données factuelles, de modifier les priorités accordées à chaque entité et de réorienter le processus de surveillance.

S'il semble important de disposer d'outils spécifiques pour explorer ces informations, nous nous pencherons sur les aspects d'identification des concepts (noms communs) et des entités (noms propres), auxquels viendront s'ajouter des graphes et des classements multicritères (notamment l'exploration des chronologies).

▪ **Référentiel**

La séparation arbitraire précitée des deux niveaux d'inférence essentielle, la crédibilité apportée par l'axe de référence est indissociable de la fourniture de toute information. Les métadonnées bibliographiques sont largement représentées dans le domaine de la littérature, curieusement, les outils standards de gestion de données structurées de type SGBD n'existent pas, et la complexité de la réalité à décrire est artificiellement exclue par l'hypothèse d'unicité (linéaire d'un point de vue) du producteur de l'information aux données stockées, de ce dernier à l'utilisateur final du système

4.3. Les rôles de l'information

L'information peut avoir plusieurs rôles dans une entreprise :(baripedia.org, 2021)

- L'information comme support pour l'action :
 - Les informations tarifaires permettent d'établir la facturation ;
 - Les informations sur les produits et le stock facilitent la vente ;
 - Les informations sur les distributeurs facilitent la livraison des produits, etc.
- L'information conserve une trace des activités
 - La tenue d'une comptabilité ;
 - Le cycle de vie d'une commande ;
 - Le processus de production d'un produit, etc.
- L'information apporte une aide à la prise de décision

Les ventes récentes classées par catégorie de produit apportent un élément pour ajuster les tarifs et les quantités de production.

4.4. Les Sources de l'information

4.4.1. Sources internes et externes

Une entreprise est un système complexe ouvert sur son environnement et les informations peuvent être obtenues à partir de sources internes ou externes à l'entreprise.([INFO SPHERE](#))

- **Sources internes** Les informations internes peuvent être obtenues auprès de divers services de l'entreprise, telles que les statistiques de ventes, les variables de capacité des équipements, les informations sur les clients, les ressources humaines, etc.
- **Sources externes** Il s'agit d'informations obtenues à l'extérieur de l'entreprise, généralement des données provenant de partenaires de l'entreprise (administratifs, bancaires, nationaux, etc.), telles que des fichiers statiques d'institutions privées, l'identification d'opportunités, de besoins ou de demandes de produits externes...

4.3.2. Sources primaires, secondaires et tertiaire

Les informations peuvent être créées à partir de sources primaires ou secondaires.([INFO SPHERE](#))

- **Source primaire** : Elle peut être définie comme étant : « Des données recueillies sur le terrain, directement auprès des utilisateurs prescripteurs, acheteurs, distributeurs, mais également les panels afin de présenter à un besoin de l'entreprise» exemple : une conférence, une archive, un article...
- **Source secondaire** : Nous la rencontrons également sous l'appellation de source documentaire, ce sont des travaux fondés sur des sources primaires, elle est directement exploitable, exemple : travaux de synthèses, réinterprétation des articles, des rapports et étude de marché.
- **Sources tertiaires** : dans ce cas nous parlons d'une information qui fait un mélange d'une source primaire et une source secondaire, nous pouvons citer à titre exemple les bases de données, rapport et article.

4.4. Les qualités de l'information

Une information de valeur doit être utile pour celui qui la reçoit. Pour l'apprécier, l'information doit répondre à certains nombres de conditions : ([ROBERT REIX, 2004](#))

- Représentations exhaustives ;
- Absence de bruit ;
- Précision ;
- Respect des contraintes de temps ;

-
- Fiabilité ;
 - Forme de représentation ;
 - Accessibilité de l'information.

III. La place de l'ERP dans le processus de prise de décision

1. Concepts de l'ERP

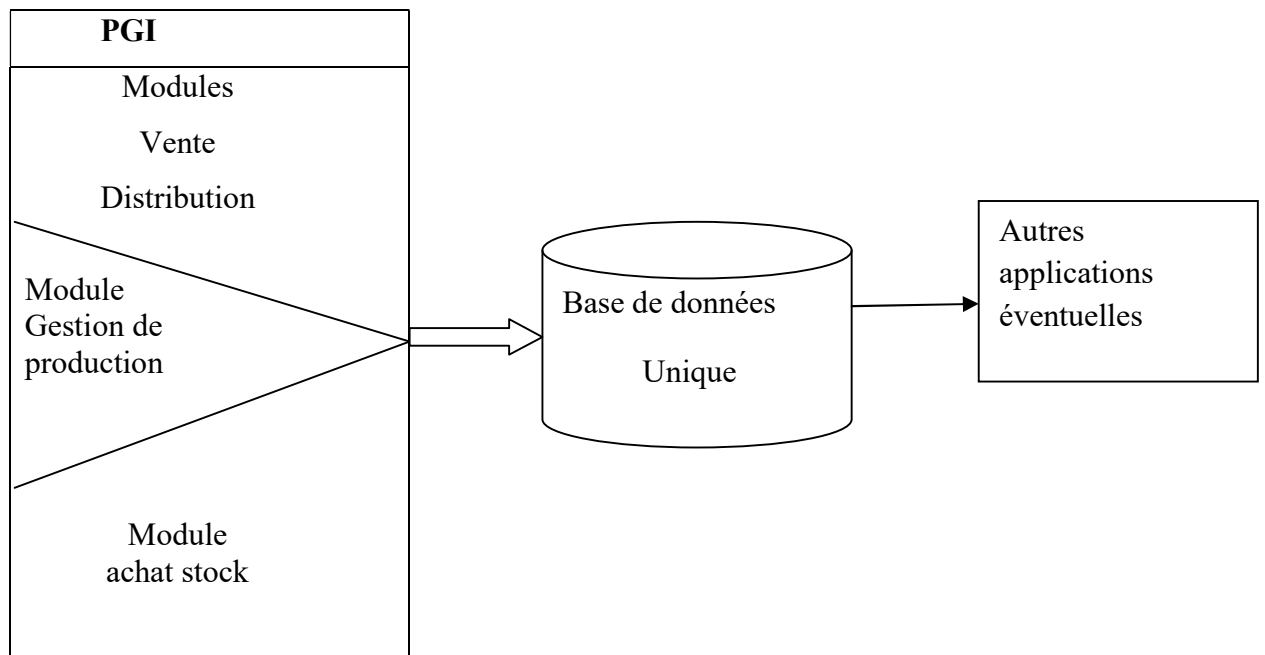
1.1. Définitions de l'ERP

L'ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est le référentiel central de gestion de l'ensemble des données d'une entreprise, articulé autour d'un ensemble de modules fonctionnels qui réalisent des traitements métiers sur ces données. Par exemple, le traitement lié aux ventes de produits. Plus précisément, le référentiel sert principalement à organiser et enregistrer tout événement lié aux flux financiers de l'entreprise, afin d'automatiser la gestion comptable d'une part et de fournir des métriques d'aide à la gestion des ventes, de la production, des décisions stratégiques, d'autre part. Il permet ainsi de mieux mettre en synergie les acteurs, du commercial au technicien de production, en passant par le directeur financier ou le logisticien.(SMILE, 2007)

En effet, Il existe trois approches pour choisir votre ERP au sein de grands groupes : centralisée, fédérée et décentralisée. (SMILE, 2007)

- Approche centralisée, la société mère choisit les packages et les modules mis en place et imposé aux divisions et filiales ;
- Selon la méthode fédérale, les entités ont un sous-ensemble commun de processus et informations ;
- Dans une approche décentralisée, toute entité d'une certaine taille reste libre de construire son système d'information selon ses besoins spécifique.

Figure N°08 : Intégration par PGI



Source : (ROBERT REIX, 2004)

1.2. Les caractéristiques d'un ERP

Les ERP possèdent et introduisent les caractéristiques suivantes : (GERARD BAGLIN & SAMIR LAMOURI & ANDRE THOMAS, 2015)

- Une base de données unique ;
- Une saisie unique des données interdépendantes ;
- Environnement applicatif unique ;
- Des référentiels partagés ;
- La cohérence en termes de traitements ;
- La standardisation des processus ;
- Une accélération des procédures ;
- Une Intégration dans l'espace de travail des utilisateurs ;
- Des outils de reporting sophistiqués d'analyse ;
- Une couverture sur le monde extérieur.

1.3. Les principaux ERP

Dans ce cas, on peut distinguer 03 catégories d'ERP.(GERARD BAGLIN & SAMIR LAMOURI & ANDRE THOMAS, 2015)

1.3.1. Les ERP propriétaires

Edités par des sociétés, ce qui implique l'achat d'une licence, on peut citer à titre exemple :

- SAP dont les modules couvrent l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise et chaque module couvre les besoins complets de gestion ;
- Geac qui se décompose selon deux pôles : ERP généralistes et ERP verticaux pour répondre à des problématiques métiers spécifiques ;
- Microsoft Dynamics qui dispose d'une gamme d'ERP composée de deux grandes solutions : Dynamics NAV qui s'adresse aux PME dont le nombre des salariés est inférieur à 250 et Dynamics AX qui s'adresse particulièrement aux entreprises de plus 250 salariés.

1.3.2. Les ERP open source

Qui sont gratuits : son implémentation revient moins cher puisqu'il n'y a pas des coûts de licence. Nous pouvons citer à titre exemple :

- Aria ;
- Compiere ;
- ERP5 ;
- PGI suite ;
- Tiny ERP ;
- OFBiz.

1.3.3. Les ERP sectoriels

Ce sont des logiciels spécifiques qui ont été développés en vue de répondre aux besoins particuliers de différents secteurs :

- Viticole ;
- Industries des processus ;
- Science de la vie ;
- Etc.

1.4. La structure de l'ERP

Les ERP représentent une architecture informatique de type « client- serveur » à trois niveaux :

- Le niveau présentation qui gère l'interface avec l'utilisateur ;
- Le niveau application qui correspond aux fonctions de traitements de l'information ;
- Le niveau base de données qui gère les grands volumes de données que l'entreprise conserve.

Il Reste à noter que l'ERP est une plateforme centralisée avec une base de données unique et une structure multi-organisations, multi-sites. Cette plateforme se trouve généralement couverte vers l'extérieur grâce à internet.(GERARD BAGLIN & SAMIR LAMOURI & ANDRE THOMAS, 2015)

Pour l'Architecture technique de et modulaire de l'ERP, elle définit essentiellement la mise en page des couches de déploiement d'application entre les serveurs et les ordinateurs de bureau, les interfaces et les objets logiciels. (BERREFAS IMENE, 2021)

Le système ERP est utilisé au sein d'une architecture client-serveur en coordination avec une base de données unique. Cette application comprend plusieurs modules opérationnels et indépendants.(BERREFAS IMENE, 2021)

Le système ERP est organisé comme un ensemble de pièces coordonnées les unes aux autres pour obtenir une gestion unifiée et cohérente. Par conséquent, ils sont modulaires dans le sens où chaque pièce peut être actionnée indépendamment, mais elle peut être actionnée par rapport à d'autres pièces. (BERREFAS IMENE, 2021)

1.5. Les piliers de l'ERP

L'ERP est formé de quatre domaines (FRANCOIS BLONDEL, 2009)

- La gestion commerciale ;
- Gestion de production ;
- Gestion financière ;
- Gestion des ressources humaines.

1.6. Les principales fonctions d'un ERP

Les fonctions de l'ERP sont recensées par certaines personnes, elles sont regroupées en modules, puis l'activité de l'entreprise est reprise.(GERARD BAGLIN & SAMIR LAMOURI & ANDRE THOMAS, 2015)

▪ Gestion des données techniques

Dans ce contexte, l'ERP s'organise autour d'une base de données technique qui décrit la structure d'un système de gestion d'entreprise.

▪ Gestion commerciale

Ce module est conçu pour gérer toutes les relations avec les clients et autres partenaires commerciaux.

▪ Gestion des achats

Dans ce cas, l'ERP enregistre les données relatives aux fournisseurs et aux produits proposés par chaque fournisseur, en attribuant des délais et des prix d'achat prévisibles à chaque fournisseur.

La planification comprend généralement trois niveaux :

- Gestion à long terme de l'équilibrage charge/capacité des ressources critiques de calcul ;
- Gestion à moyen terme, y compris la gestion des affaires et des dépenses ;
- Gestion de l'atelier à court terme : comprend le démarrage, la planification détaillée et la surveillance de la charge, la surveillance des flux de pièces et d'inventaire et les performances de l'atelier.

▪ **La logistique**

Dans ce cas, PGI permet :

- Enregistrer tous les mouvements dans l'historique, puis analyser ces consommations passées ;
- Modifier l'inventaire pour l'inventaire rotatif ;
- Suivez l'emplacement physique des articles en conservant les emplacements d'inventaire par emplacement de stockage ;
- Faciliter les opérations de stock picking.

▪ **L'ordonnancement et le suivi de fabrication**

A court terme, les activités de l'usine sont d'abord planifiées, nous faisons un planning détaillé, qui précise quel matériel/personnel doit être mis en place, puis nous faisons la préparation et le suivi des activités de production

▪ **La gestion de la maintenance**

Maintenir en bon état de fonctionnement des équipements industriels de plus en plus complexes suppose une gestion très précise des opérations de maintenance (La maintenance curative et la maintenance préventive). Dans tous les cas, il faut connaître la composition des équipements et gérer un stock de pièces de rechange lorsque nous faisons la maintenance préventive.

En effet, L'analyse des fréquences et des causes de pannes permettent de définir une politique de maintenance adaptée. De plus, il faut gérer l'affectation du personnel de maintenance et suivre ses activités.

▪ **Gestion de projet**

Le module gestion du projet d'un ERP Recouvre

- La gestion par projet ;
- Le suivi du projet ;
- La gestion de budget projet avec devis associés et facturation Basée sur l'état d'avancement des tâches ;

-
- La gestion des coûts projet en liaison avec le module de comptabilité analytique
 - Le suivi des ordres de fabrication.

▪ **La gestion de la qualité**

Ce module a pour objet le suivi des performances et des incidentes qualités tout au long de la chaîne.

Ce système enregistre les non conformités par types de défauts détectés :

- Les marchandises reçues ;
- Dans les lots fabriqués ;
- Marchandises prêtes à être expédiées lors de contrôle final.

▪ **La gestion financière :**

C'est une fonction majeure de l'ERP car toute organisation est obligée de tenir les états financiers pour sa banque et pour les savoirs fiscaux.

Dans ce cas, nous distinguons :

- La comptabilité clients/fournisseur ;
- La comptabilité générale ;
- Les autres applications financières.

▪ **La gestion RH**

Ce module cause plusieurs fonctions concernant la gestion de personnel sous tous ses aspects :

- Administration du personnel ;
- Suivi du temps de travail, des congés et des absences ;
- Établissement de la paye ;
- Gestion des carrières, de la fonction et de compétences au d'au recrutement ;
- Gestion des demandes et suivi des frais de déplacement.

▪ **Le contrôle de gestion**

C'est un système qui transmet les informations les plus utiles aux gestionnaires dans les plus brefs délais afin d'assurer une prise de décision optimale dans le processus de gestion de la performance, l'apport de l'ERP sur cette fonction s'explique par l'aide apporté à l'intégration d'un système de contrôle de gestion proactif capable d'aider la direction à prendre des décisions en temps opportun.

1.7. Avantages de l'ERP

Selon (FRANCOIS BLONDEL, 2009) l'ERP peut avoir plusieurs avantages, tel que :

- Une saisie unique des informations et la prise en compte instantanée des conséquences de cette saisie ;
- La suppression des informations redondantes et la base de données unique ;
- Garantie de la cohérence de l'information ;
- Diminution des sources de conflits dans les différents services de l'organisation ;
- Disponibilité immédiate de l'information ;
- La construction d'un langage unique.

1.8. Les méthodes d'implémentation d'un ERP

Selon (FRANCOIS LACROUX & MARC AUGIER & all, 2009), l'ERP peut être implémenté par les standards suivants :

- **Connectivité à distance** : ce standard permet à l'expert externe de résoudre des problèmes qui ne trouveraient pas de réponse via le support de premier niveau dans l'entreprise ;
- **Mise à niveau** : il fournit un guide de gestion aux entreprises qui planifient une mise à niveau de leur résolution ;
- **Analyse des causes premières** : ce standard doit être mis en œuvre dès le début de la phase de test d'acceptation ;
- **Contrôle de changement** : pour ce cas, il s'agit d'un standard qui doit être mis en œuvre avant le go-live, à vrai dire la mise en production du système.

Malheureusement cette implémentation de l'ERP est généralement confrontée à des problèmes, citant : (FRANCOIS LACROUX & MARC AUGIER & all, 2009),

- La charge, le délai et le coût ;
- L'ERP est un investissement important et un projet complexe ;
- Le projet ERP nécessite une méthode de conduite de projet éprouvée ;
- Le projet ERP nécessite des intervenants compétents ;
- Il nécessite l'obligation de définir les processus ;
- La lourdeur des interfaces et l'adaptation insuffisante.

2. Alignement stratégique de l'ERP

2.1. Définition de l'alignement stratégique

L'expression « alignement stratégique » exprime l'idée d'établir et de suivre un cap. Il s'agit de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise.(ESTEVE PATRICK, 2017).

Il s'agit d'un déterminant de cohérence et de performance qui recherche la cohérence à court terme entre le SI, environnement et stratégie.

Dans ce cas, nous parlons de valeur d'assimilation, nous alignons le SI et s'assurons ensuite de son assimilation par les membres de l'organisation.

En effet, sur la question de l'alignement, deux éléments se distinguent :

- L'alignement des SI sur la stratégie
- L'alignement des ressources informatiques sur les processus d'affaires

2.2. Dimensions principales de l'alignement stratégique du système ERP :

L'alignement stratégique de l'ERP porte sur les dimensions suivantes : (ATTAR HASNA & ZAHI JAMAL, 2020)

- La stratégie d'affaire : cette stratégie regroupe un ensemble de choix stratégiques qui concernent le positionnement de l'entreprise dans le marché.
- La structure organisationnelle et business processus : quiconcerne généralement le domaine interne de l'entreprise
- La stratégie des SI : cette dimension constitue les compétences technologiques distinctives et les alliances technologiques stratégiques.
- L'infrastructure technologique et processus SI : ce dernier est comporte l'architecture technologique des SI, les processus de conception, évolution, surveillance et maintenance des SI ainsi que la gestion des connaissances et des compétences technologiques.

2.3. Le model SAM (Strategic Alignment Model) de Henderson et Venkatraman

2.3.1. Définition

C'est un modèle adaptatif qui est plus proactif que les approches causalistes ou émergentes. Il permet d'observer les zones d'adéquation existantes, ou à réaliser.(ESTEVE PATRICK, 2017)

Ce modèle situe principalement l'alignement stratégique au niveau externe des choix d'activités stratégiques et au niveau interne de recherche l'harmonisation entre les processus organisationnels et l'infrastructure. (ESTEVE PATRICK, 2017)

2.3.2. Dimensions

Le SAM est un modèle d'alignement construit principalement sur deux dimensions qui sont : (ESTEVE PATRICK, 2017)

- Le fit stratégique : Cette dimension est verticale, elle consiste à la mise en cohérence de la stratégie (axées globalement vers des considérations externes à l'organisation) avec les processus cœurs du métier de l'organisation (axés fonctionnement opérationnel interne) ;
- L'intégration fonctionnelle : Cette dimension est horizontale, elle consiste de la cohérence des activités de l'entreprise avec les technologies de l'information.

2.3.3. Modes d'alignement stratégique

En termes d'alignement stratégique, nous pouvons distinguer les quatre modes suivants : (ESTEVE PATRICK, 2017)

▪ Les SI au service de l'exécution opérationnelle de la stratégie

Ce modèle d'alignement est le plus courant et la plus largement utilisée car il correspond à la vision classique dans laquelle la stratégie de la direction générale de l'entreprise définit l'infrastructure et les modes de fonctionnement opérationnels des activités, c'est-à-dire la structure organisationnelle et les processus, ceux-ci à leur tour influencent l'infrastructure et les processus du SI (flèches 1). Les organisations concernées par ce mode sont généralement celle où les métiers sont bien définis et peu susceptibles d'être remis en cause par les technologies de l'information.

▪ Les SI comme vecteur de la transformation technologique

Dans ce mode les trois domaines impliqués sont : la stratégie concurrentielle, la stratégie des TI et l'infrastructure technologique et processus du SI, et comme pour le premier mode, c'est toujours la stratégie de l'entreprise qui est le fait initiateur. La différence est que le domaine « infrastructure technologique et processus du SI » n'est pas soumis à la conception de la structure et des processus de l'organisation ; c'est la stratégie SI qui l'oriente (flèche 2) Les organisations concernées par ce mode sont généralement celle où les métiers sont bien liés aux technologies de l'information et de la communication comme les banques et les assurances.

- **Les SI comme générateur de la stratégie**

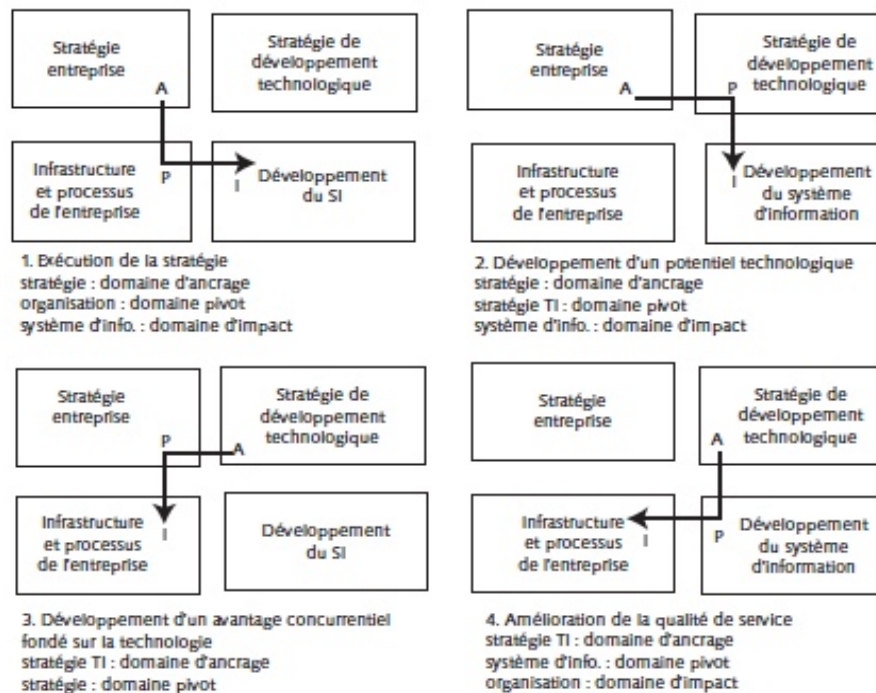
Les trois domaines impliqués dans ce mode sont : la stratégie des SI, la stratégie concurrentielle et la structure organisationnelle et processus. Ce mode permet, dans un premier temps, une association stratégique entre la stratégie SI et la stratégie concurrentielle où la vision technologique est la locomotive ; les deux autres domaines découlent des opportunités technologiques (flèche 3). Le critère de performance de la DSI serait alors sa capacité à mettre en œuvre de nouvelles stratégies basées essentiellement sur l'état de l'art technologique.

Les organisations concernées par ce mode sont généralement celle où le positionnement sur le marché et de nature purement technologique, notons par exemple les opérateurs de télécommunications

- **Les SI comme prestataire de service opérationnel**

Les trois domaines impliqués dans ce mode sont : la stratégie SI, l'infrastructure technologique et processus du SI ainsi que la structure organisationnelle et processus. La DSI joue non seulement le rôle de fournisseur de service aux processus métiers, mais sa stratégie impacte d'une manière plus large l'organisation des infrastructures et processus mis en œuvre (flèche 4).

Figure 09 : les modes d'alignement selon Henderson et Venkatraman



Source : (ESTEVE PATRICK, 2017)

2.4. Le modèle d'équilibre ponctué

C'est un modèle qui permet d'examiner les dynamiques de l'alignement stratégique grâce à l'étude de l'évolution du profil de gestion stratégique SI/ IT au fil du temps.(ESTEVE PATRICK, 2017)

Ce modèle regroupe trois phases principales :

- La Phase d'évolution qui consiste en modifications mineures sur une ou plusieurs dimensions du profil de l'organisation ;
- La phase de la révolution qui suppose l'existence de transformations catégoriques dans au moins trois dimensions ;
- La phase de poste-révolution qui consiste à renforcer le niveau de l'alignement stratégique.

3. L'ERP comme système d'aide à la décision

3.1. L'ERP comme source de vérité

Un système ERP permet à votre entreprise d'avoir une source d'information unique, ce qui est l'un des principaux avantages d'un système ERP en matière de prise de décision. En stockant toutes les données et informations dans un seul système, vous pouvez vous assurer

que les données utilisées pour prendre des décisions sont correctes.(ANNE. MULVENNA, 2019)

Il n'est plus nécessaire de rechercher une feuille de calcul dans tous les départements pour voir les différences entre les départements. L'ERP vous permettra d'accéder aux données dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin, pour prendre des décisions éclairées et opportunes. Au lieu de toujours avoir l'impression que vous réagissez et rattrapez votre retard, vous pouvez garder une longueur d'avance.(ANNE. MULVENNA, 2019)

3.2. L'ERP comme moyen de collaboration entre les services

Une autre façon importante dont l'ERP vous aide à prendre des décisions est la collaboration entre les services créés par l'ERP. Lorsque vos départements partagent des informations via votre système ERP, vous aurez accès à plus d'informations et à des informations précieuses provenant de différentes équipes de votre organisation, ce qui vous guidera en fin de compte pour prendre de meilleures décisions.(ANNE. MULVENNA, 2019)

3.3. Une meilleure prise de décision

En tant que PDG, vous devez prendre des décisions difficiles, définir des orientations concernant votre entreprise. Ce n'est pas une tâche facile, et les décisions que vous prenez peuvent avoir un apport important sur votre entreprise et sur les personnes qui travaillent pour vous. L'ERP peut vous donner une meilleure compréhension de l'ensemble de votre entreprise. (ANNE.MULVENNA)

Avec plus de données et de meilleures informations sur vos opérations, vous pouvez prendre des décisions plus rapides et plus efficaces pour relever les défis, les opportunités et les tendances du marché. Vous pouvez également avoir plus confiance dans les décisions que vous prenez, sachant qu'elles sont basées sur des données réelles. Les décisions difficiles ne sont jamais faciles, mais l'ERP peut vous aider à faire le bon choix pour votre entreprise. (ANNE. MULVENNA, 2019)

En bref, l'ERP est un outil essentiel pour votre entreprise. Il vous aidera à analyser, évaluer et faire progresser votre entreprise. Vous êtes maintenant prêt pour la prochaine étape, en travaillant avec l'ERP qui convient à votre entreprise.(ANNE. MULVENNA, 2019).

Conclusion

Le système d'information ERP est un progiciel qui permet la gestion des informations fondamentales au fonctionnement de l'entreprise, et cela en vue d'avoir l'accès à des informations complètes, pertinentes et précises, et pour faire fonctionner le processus décisionnel et prendre des décisions optimales dans tous les domaines de gestion de l'entreprise.

L'ERP dont le rôle est la gestion de l'information, c'est un outil essentiel d'un système d'information, elle traite, enregistre et diffuse des informations en unique plateforme centralisé. Il reflète l'image de l'entreprise pour les personnes de droit privé (Fournisseurs, clients, actionnaires, ...) et les personnes de droit public (administration fiscale). L'entreprise traite des informations externes liées au marché et à ses relations avec l'extérieur, ses opérations seront reflétées dans ce progiciel.

L'analyse de l'apport de l'ERP sur le processus décisionnel des entreprises a aboutie à l'identification des apports et des avantages que peut procurer l'introduction et la diffusion de ce progiciel à l'amélioration de la qualité de décision, ainsi que l'amélioration de la vitesse d'identification des problèmes. En effet, cette amélioration se réalise via la garantir de la disponibilité permanente de l'information de valeur impliquée par ce progiciel de gestion intégrée.

Le deuxième chapitre sera consacré pour les données et les méthodes, dans nous allons présenter l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.

DEUXIEME CHAPITRE : LE CADRE METHODOLOGIQUE

Introduction

Pour répondre à notre question de recherche et pour assurer la mise en pratique de notre cadre théorique, nous allons travailler principalement sur la direction générale de l'entreprise LOGITRANS, où nous allons mener l'étude empirique en se basant sur l'analyse des documents fournis par l'entreprise pour comprendre le système ERP mis en place et une série d'entretiens avec les responsables, chargés de son pilotage ainsi que de la prise de décision au sein de cette entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons commencer d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil, où nous allons présenter toutes les informations relatives à l'entreprise. Par la suite nous allons passer à la méthode de recherche.

Section 01 : Intérêt du choix

Notre choix, pour mettre en pratique la présente étude, s'est porté sur le secteur du transport et de logistique, l'un des domaines les plus compétitifs en Algérie ayant un usage Important pour les systèmes d'informations voire les diverses parties prenantes qui en interviennent. Travailler sur ce secteur nous offre davantage opportunités : la polyvalence, la compétitivité et attractivité.

Quant au choix de LOGITRANS, cela est justifié par sa présence sur le marché en tant que groupe stratégique, un acteur majeur de transport et de la logistique disposant un climat de travail hyper actif.

Mettre en pratique notre recherche au niveau de la direction générale de ce groupe nous propose de meilleures conditions de travail : c'est un centre de décision ayant une solution progicielle, ce qui signifie que ce choix offre un environnement de pratique favorable touchant les deux variables liées à notre problématique de recherche.

Ce choix permet d'approfondir l'apport du système d'information du type ERP sur le processus de prise de décision dans l'entreprise économique par les raisons suivantes :

- Déterminer la valeur de l'information au sein de l'entreprise ;
- Évaluer l'importance accordée à l'ERP au sein de l'entreprise économique ;
- L'utilisation de cet ERP pour la gestion efficace de l'information.
- Comment un ERP peut-il accorder un soutien à la prise de décision dans l'entreprise ?
- Est-ce que l'ERP est considéré comme un outil stratégique pour le fonctionnement de l'entreprise ?

1. L'historique

Au lendemain de l'indépendance, les entreprises de transport de marchandises et de voyageurs déclarées vacantes ont été placées sous le contrôle de l'Office National des Transports.

- **En 1967** : Création de la SNTR par ordonnance N°67-130 du 22/07/1967 qui lui a transféré les prérogatives de l'Office National des Transports relatives à l'exercice du monopole de l'Etat sur transport terrestre de des voyageurs et de la marchandise ;
- **En 1971** : Création de la Société Nationale des Transports de Voyageurs (SNTV) qui prendra en charge cette activité à la place de la SNTR ;
- **En 1987** : Avec l'ouverture du marché au secteur privé, la SNTR a pu réadapter et conserver sa présence et même développer ses activités ;

-
- **En 1990** : La SNTR est érigée en entreprise publique économique et conserve ses missions dans le domaine de l'affrètement et son rang de société pionnière dans le grand sud ;
 - **En 1996** : La SNTR réalise le premier Port Sec en Algérie grâce à son partenariat avec le Port d'Alger et elle obtient son agrément pour son activité « commissionnaire de transport » ;
 - **En 2001** : La SNTR se restructure et devient Groupe industriel avec trois filiales ;
 - **En 2003** : SNTR a créé la société COTA (Contrôle Technique Automobile) et sa contribution au lancement du contrôle technique automobile en ALGERIE ;
 - **En 2010** : SNTR est érigée en Société stratégique et c'est vu accordé des facilités en matière de crédits pour son développement ;
 - **En 2013** : SNTR contribue à la Création de deux filiales de logistique extra portuaire ainsi que l'assurance de formation aux métiers de transport et logistique ;
 - **En 2016** : Création du Groupe LOGITRANS SPA à la faveur de la réorganisation du secteur marchand des transports.

2. Présentation de l'organisme d'accueil

Le Groupe LOGITRANS est une entreprise publique économique créé en 2016 à la faveur de la réorganisation du secteur marchand des transports par résolution du CPE N°01-145 du 17 septembre 2015. Son capital social s'élève à 2.000.000.000 DA détenu à 100% par l'Etat.(LOGITRANS, 2016)

Le Groupe LOGITRANS a hérité des moyens humains et matériels détenus par l'ex Société Nationale des Transports Routiers (SNTR) qui fut créé en 1967 par ordonnance n°67-130 du 22/07/1967 qui lui transfère des prérogatives de l'Office National des Transports relatives à l'exercice du monopole de l'Etat sur les activités de transport terrestre de marchandises et des voyageurs (monopole de l'affrètement).(LOGITRANS, 2016)

Figure 10 : LOGITRANS

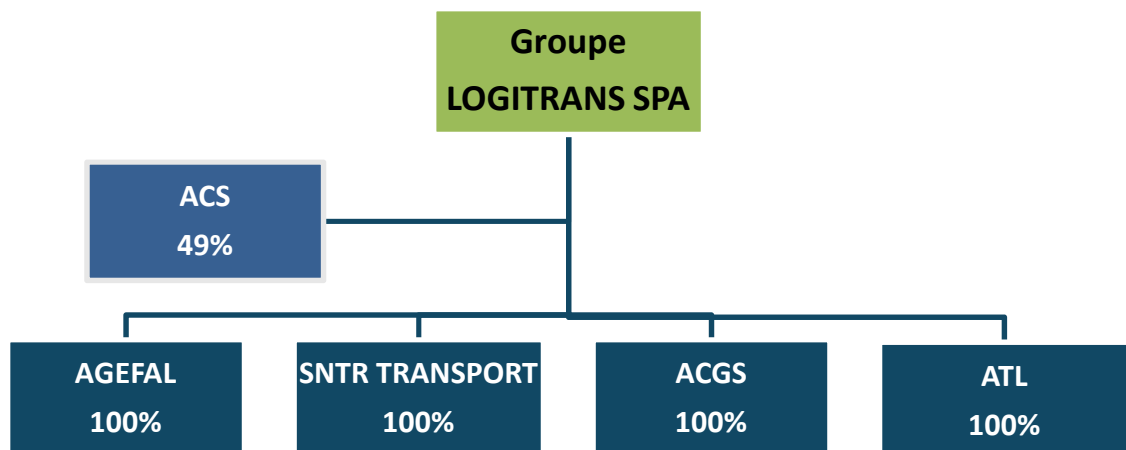


Source : (LOGITRANS, 2016)

3. L'organisation du groupe

Le Groupe LOGITRANS est organisé en Groupe de société. Son organigramme se présente comme suit :

Figure 11 : l'organigramme de LOGITRANS



Source : (LOGITRANS, 2016)

Adresse : 27, Rue des frères BOUADOU Bir Mourad Raïs Alger
Coordonnées du Groupe LOGITRANS :

- La ligne directe du Directeur Général : 023.54.21.78
- Le numéro de téléphone du secrétariat de la Direction Générale : 023.54.21.78
- Le numéro de fax du secrétariat de la Direction Générale : 023.54.21.64
- L'adresse email du secrétariat de la Direction Générale : s.dg@groupe-logitrans.dz

4. Présentation des filiales de LOGITRANS

A. La filiale AGEFAL SPA

Est un auxiliaire de transport routier de marchandises, spécialisée dans le transport spécifique :

- Transport de marchandises liquides en vrac (carburant, bitume, eau, condensat, ...etc.)
- Transport de marchandises en vrac (agrégats, minerais, ...etc.).

AGEFAL SPA assure également des prestations d'affrètement, de groupage, de stockage, de livraison, de distribution, de consignment, de commission de transport et courtage de fret.

Prestations annexes

Prise en charge des opérations de chargement et de déchargement des marchandises et la mise en œuvre de matériels spécialisés.

Implantation nationale

Unités : Annaba, Arzew, Bouira, Skikda, Batna, Ghardaïa, Hassi Messaoud, Sidi Bel Abbes, Tlemcen, Béchar, Adrar.

Adresse : Route Nationale N°05 EL ALIA EL Mohammedia Alger.

Coordonnées de la filiale

- La ligne directe du Directeur Général : 023.82.89.68/78
- Le numéro de téléphone du secrétariat de la Direction Générale : 023.82.89.68/78
- Le numéro de fax du secrétariat de la Direction Générale : 023.82.89.79
- L'adresse email du secrétariat de la Direction Générale : s.dg-agefal@groupe-logitrans.dz

Figure 12 : logo d'AGEFAL



La source : (LOGITRANS, 2016)

B. La filiale SNTR TRANSPORT

Est un auxiliaire de transport routier de marchandises, spécialisée dans le transport conventionnel et exceptionnel. Elle assure les prestations de d'affrètement, de groupage, de stockage, de livraison, de distribution, de consignment, de commission de transport et courtage de fret.

Prestations annexes

Prise en charge des opérations de chargement et de déchargement des marchandises et la mise en œuvre de matériels spécialisés.

Implantation nationale

Unités : Blida, Chlef, El-Khemis, Oran, Béchar, Touggourt, Sétif, Tamanrasset.

Adresse : Route Nationale n°05 EL ALIA EL Mohammedia Alger.

Coordonnées de la filiale

- La ligne directe du Directeur Général : 023.82.87.02
- Le numéro de téléphone du secrétariat de la Direction Générale : 023.82.87.09
- Le numéro de fax du secrétariat de la Direction Générale : 023.82.89.98
- L'adresse email du secrétariat de la Direction Générale : s.dg-transport@groupe-logitrans.dz

Figure 13 : logo de l'SNTR



Source : (LOGITRANS, 2016)

C. La filiale ACGS : est spécialisé dans l'exploitation des zones logistiques extra-portuaires (ports secs, entrepôts sous douanes, locaux de stockage, aires d'entreposage) ainsi que la gestion des flux de bout en bout :

- Le stockage de marchandises ;
- L'entreposage ;
- Le groupage/découpage et expédition des marchandises ;
- Les services portuaires ;
- L'export maritime ;
- Le transit.

Prestations connexes

Transport, dédouanement, logistique automobile (réception, stockage, préparation et expédition).

Implantation nationale

Alger (Rouïba et Oued Smar), Oran, Mostaganem, Skikda, Annaba.

Adresse : Zone Industrielle BP N°242 Rouïba – Alger.

Coordonnées de la filiale

- La ligne directe du Directeur Général : 023.87.38.48
- Le numéro de téléphone du secrétariat de la Direction Générale : 023.87.38.49
- Le numéro de fax du secrétariat de la Direction Générale : 023.87.38.52
- L'adresse email du secrétariat de la Direction Générale : s.dg-acgs@groupe-logitrans.dz

Figure 14 : logo d'AGCS



Source : (LOGITRANS, 2016)

La filiale ACTL : est une académie spécialisée dans la formation aux métiers de transport et logistique et la formation pour l'obtention du brevet professionnel des conducteurs de véhicules de transport de personnes et de marchandises.

Formations dispensées par l'Académie du Groupe

- **Permis de conduire (toutes catégorie) :** Grace à son Auto-école, l'académie dispense des formations en conduite permettant aux candidats de décrocher des licences de conduites dans la catégorie désirée ;
- **Brevet professionnel :** Est un certificat d'aptitude délivré à tout conducteur détenteur de l'une des Catégories de permis de conduire C, D et E et ayant suivi avec succès une formation initiale qualifiante dans l'une des spécialités : Transport de personnes et transport de marchandises.
 - **Formations de courte durée** dans le management du transport et logistique ;
 - **Formations de longue durée** dans le management du transport et logistique.

Implantation

Alger, Bouira, Oran, Bejaia, Sétif, Skikda, Hassi Messaoud.

Adresse : Route Nationale n°05 EL ALIA EL Mohammedia Alger.

Coordonnées de la filiale

- La ligne directe du Directeur Général : 023.82.87.02
- Le numéro de téléphone du secrétariat de la Direction Générale : 023.82.87.09
- Le numéro de fax du secrétariat de la Direction Générale : 023.82.89.98
- L'adresse email du secrétariat de la Direction Générale : s.dg-atl@groupe-logitrans.dz

Figure 15 : logo d'ACTL



La source : (LOGITRANS, 2016)

Le Transport international de marchandises par voie terrestre a été lancé fin 2018, à la faveur de la signature d'une convention cadre avec le Ministère du Commerce,

Le Groupe LOGITRANS accompagne les opérateurs économiques dans leurs projets d'exportation en mettant à leur service son savoir-faire et expérience en matière de transport international et services logistiques.

Le Groupe assure, dans le cadre de la convention signée avec le Ministère du commerce, l'acheminement des produits exportés par les opérateurs économiques algériens jusqu'à destination. Les frais de transport sont pris en charge à hauteur de 50% par le Fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE).

Destinations : Mauritanie, Sénégal, Niger, Mali, Tunisie.

Adresse : 27, Rue des frères BOUADOU Bir Mourad Raïs Alger.

Coordonnées de la cellule transport international :

- Le numéro de téléphone du secrétariat du transport international : 023.54.21.72
- L'adresse email du secrétariat de la Direction Générale : export@groupe-logitrans.dz

D. ACS SPA : Le Groupe LOGITRANS est actionnaire à hauteur de 49% du capital de la société « ACS » chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane à Rouïba.

5. Les métiers du groupe LOGOTRANS

1.1 Le transport terrestre de marchandises

Toute activité dans laquelle une personne physique ou morale utilise des véhicules appropriés pour transporter des marchandises par route d'un endroit à un autre. Les activités de fret routier peuvent être exercées par des personnes physiques ou morales

dûment autorisées par le ministère des transports. "Loi n° 01-13 du 7 août 2001, relative à la direction et à l'organisation des transports terrestres".

Le fret routier comprend les transports publics et les transports autonomes. « Article 36 du décret exécutif n° 04-415 du 20 décembre 2004, qui fixe les conditions d'autorisation des activités de transport routier de personnes et de marchandises. » Transport par des personnes pour leurs besoins exclusifs.

1.1.1 Types de transport routier de marchandise

- **Le transport conventionnel :** le transport s'effectue au moyen d'une semi-remorque attelée à l'arrière d'un tracteur pour transporter des charges dites conventionnelles. La remorque peut être tôle "boîtes", à bâches coulissantes "TAUTLINER" ou à plaques planes "avec ou sans ridelles (Ridelles)", dont les caractéristiques sont réglementées par la loi N°1-14 du 19 août 2001 relative aux organismes, modifications et suppléments de la police de la sécurité et de la circulation routière.
- **Le transport Spécifique :** Il s'agit d'un transport régulier par une semi-remorque spécifique. La remorque peut être une remorque frigorifique, une citerne d'eau, de carburant ou d'asphalte, un camion-benne à grains ou pour agrégats. Est un transport de marchandises, en raison pour laquelle sa taille ou sa masse dépasse ou ne respecte pas les limites réglementaires du Code de la route.
- **Le transport exceptionnel :** est un transport de marchandises, en raison pour laquelle sa taille ou sa masse dépasse ou ne respecte pas les limites réglementaires du Code de la route.
- **Les transports spéciaux :** ne peuvent être effectués sur les voies ouvertes aux transports publics qu'avec une autorisation préalable. Transporteur de chars, remorque, transporteur de véhicules.

1.2 L'affrètement

Cela comprend l'utilisation de véhicules de transport public routiers pour le transport de marchandises, avec ou sans équipage. L'affrètement se fait à l'heure ou à l'itinéraire.

1.3 La commission de transport

Il s'agit d'un acte de commissionnaire de transport qui s'engage à effectuer le transport de marchandises pour le compte du client en son nom et sous sa propre responsabilité et, le cas échéant, à effectuer les opérations annexes susvisées.

1.4 La logistique

Défini comme l'art et la manière de livrer un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité.

1.4.1 Métiers de la logistique exercés par le Groupe

- **Le groupage** : cela comprend le regroupement des envois d'un ou plusieurs expéditeurs afin qu'ils puissent être expédiés en plusieurs parties à leurs destinataires respectifs ;
- **Le stockage** : notamment entreposer les marchandises dans les meilleures conditions de conservation possibles sous la responsabilité du magasinier et les restituer au propriétaire dans l'état qui lui a été confié ;
- **La livraison** : inclure la livraison effective des marchandises au destinataire ou au représentant du destinataire ;
- **La distribution** : y compris l'offre, la distribution ou la distribution de biens confiés à cet effet ou pour compte propre ;
- **La consignation** : Inclure le destinataire, en vertu de l'autorisation qu'il recevra, de substituer le propriétaire au propriétaire dans toutes les opérations de réception, d'acheminement et/ou de livraison de la marchandise ;
- **Commissionnaire en douane** : est considéré comme commissionnaire en douane toute personne physique ou morale agréée par l'administration des douanes pour accomplir pour autrui les formalités douanières concernant la déclaration des marchandises en détail, sur l'ensemble du territoire national. « Art.3 : Décret exécutif n° 10-288 du 14 novembre 2010 relatif aux personnes habilitées à déclarer les marchandises en détails »

1.5 La formation au métier de transport et logistique

La formation au métier de transport et logistique donne aux entreprises du secteur la possibilité de mettre à niveau leurs employés et les faire monter en compétence et d'offrir aux jeunes l'opportunité de se former dans des métiers de plus en plus demandés sur le marché de l'emploi.

1.5.1 Formations dispensées par l'académie du Groupe

- **Permis de conduire (toute catégorie)** : grâce à son auto-école l'académie dispense des formations en conduite permettant aux candidats de décrocher des licences de conduites dans la catégorie désirée ;
- **Brevet professionnel** : Est un certificat d'aptitude délivré à tout conducteur détenteur de l'une des catégories de permis de conduire C, D et E et ayant subi avec succès une formation initiale qualifiante dans l'une des spécialités ci-après : Transport de personnes et de marchandises ;

-
- **Formations de longue durée (FALD)** dans le management du transport et logistiques.

Notre recherche se porte sur le système d'information ERP et son apport sur le processus décisionnel au sein de l'entreprise économique LOGITRANS, cela a provoqué notre choix pour la méthode de recherche qualitative afin d'assurer le meilleur traitement de notre thème de recherche car c'est la méthode la plus appropriée, la plus fiable et la plus pertinente pour déterminer, expliquer et mieux comprendre les aspects liés à l'ERP, voir son apport sur la décision.

.

Section 02 : l'étude qualitative

Dans cette section, nous discuterons l'approche méthodologique que nous avons choisie pour mener notre recherche ainsi que les outils de collecte de données.

1. L'approche méthodologique

Nous avons choisi une approche qualitative pour atteindre nos objectifs recherchés. Cette approche s'inscrit dans une position épistémologique constructiviste qui s'appuie sur l'explication des phénomènes. Ce choix est motivé par notre positionnement par rapport à l'objet de recherche qui est l'étude de l'apport du progiciel de gestion intégrée sur le processus de prise de décision. Et comme on l'a déjà mentionné, notre choix pour cette méthodologie est également motivé par (ALOYS NDZIE, 2020) , qui a travaillé sur l'apport d'un ERP sur les processus de la qualité de l'information comptable et financière.

▪ Définition de l'étude qualitative

L'approche qualitative est une méthode qui permet au chercheur de comprendre et d'analyser des comportements ainsi que des faits ou des sujets. Son objectif n'est pas d'avoir un volume important de données, mais des données de qualité. Cette approche est utilisée dans les sciences sociales, l'histoire, le marketing...etc. Elle se concentre principalement sur des interprétations des expériences et leur signification. (SCRIBBR, 2019)

Le processus de l'étude qualitative se résume comme suit :

▪ Recueil de l'information

Cette étape est indispensable pour toute recherche : la crédibilité de votre étude qualitative repose sur la qualité et l'intérêt des informations recueillies par :

- Les observations : consiste à analyser le réel, décrire des comportements, des lieux, des situations et des émotions auxquels vous assistez en tant qu'observateur ;
- Les entretiens : permettent de récolter des données verbales grâce à des questions (préparées ou non) ;
- Focus groupe : il s'agit de rassembler des individus afin de comprendre leur comportement à l'égard d'un sujet ou d'un produit.

▪ Traitement de l'information

Il s'agit dans cette phase de faire le lien entre le recueil de l'information et l'analyse : il s'agit ici d'une synthèse des données récoltées pour produire l'analyse la plus pertinente possible.

Ce traitement s'effectue par :

- **La retranscription** : est l'étape qui arrive juste après l'entretien. Elle est très utile pour mener une démarche qualitative, elle représente le pont reliant l'entretien de recherche et l'élaboration de la conclusion ;
- **Synthèse** : c'est une opération intellectuelle qui vise à réunir divers éléments de connaissance concernant un domaine particulier en un tout cohérent, structuré et homogène ;
- **Tableau récapitulatif** : il s'agit d'un tableau, d'un résumé qui récapitule toutes les informations liées à la recherche.

▪ **Analyse de l'information**

Dans ce cas, il s'agit de l'analyse des données retranscrites et synthétisées pour élaborer la conclusion.

L'analyse est donc se traduit par :

- L'analyse des données ;
- Conclusion.

2. Méthode de collecte de données

Pour démarrer notre collecte, nous avons commencé par effectuer des brainstormings au niveau de l'organisme d'accueil (**LOGITRANS**), qui représente pour ([MICHELLE GILLET & PATRICK GILLET, 2011](#)) : « une méthode utilisée couramment dans l'expression du besoin ou dans la recherche des solutions à un problème ». ([MICHELLE GILLET & PATRICK GILLET, 2011](#))

Cette méthode nous a fourni divers documents et informations liés à notre thématique.

En second lieu, nous avons observé les activités de **LOGITRANS**. Ces observations ont servi pour confirmer ou infirmer la nécessité de faire recours au SI ERP pour satisfaire les besoins informationnels et prendre la décision.

Enfin, à partir de la recherche documentaire et de nos observations, pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour une série de 6 entretiens qui représente une technique d'enquête qualitative qui permet de guider le discours des personnes interrogées. Ces entretiens sont d'une durée moyenne de 30 minutes. Les entretiens étaient semi-directifs pour permettre aux interviewés d'exprimer leurs idées librement.

2.1 La sélection des interviewés

La sélection des répondants est inespérée du travail de ([ALOYS NDZIE, 2020](#)), cette inspiration nous a permis de choisir l'échantillonnage d'une manière plus rationnel, qui

repose sur le jugement du chercheur dans la sélection des répondants, et qui peut être aussi efficace que la probabilité pour réduire l'échantillon.

Les répondants aux entrevues semi-directifs ont été sélectionnés en fonction de leurs profils, de leur expérience, de leurs connaissances et contributions dans le domaine de la logistique et du transport et qui travaillent avec l'ERP et qui prennent des décisions au long de leurs travail au sein de l'entreprise. Nous avons également trouvé utile de diversifier les profils pour améliorer la qualité et la fiabilité des réponses.

Le tableau suivant résume les profils de nos répondants : leurs identités et les postes occupés par eux et les détails liés aux entrevues.

Tableau III : liste des interviewés

L'interviewé	Le poste occupé	La date de l'interview
1	Directeur d'Audit et de contrôle de gestion	30/03/2022 /durée de 40 mn
2	Directeur des systèmes d'informations	10/04/2022 / durée de 30 mn
3	Architecte des systèmes d'informations	10/04/2022 / durée de 45 mn
4	Directeur des ressources humaines	12/04/2022/durée de 40 mn
5	Directeur Administratif et Financier	12/04/2022/durée de 35mn
6	Directeur Général	17/04/2022/ durée de 25 mn

Source : Élaboré par nous-mêmes

2.2 Le guide d'entretien

Notre guide d'entretien est réalisé en se référant aux travaux suivants :

- (OUIDAD AHMED & all, 2018), qui a travaillé sur l'élaboration d'un modèle théorique d'évaluation de l'usage des ERP à l'amélioration de la prise de décision.
- (ALOYS NDZIE, 2020), qui a travaillé sur l'apport d'un ERP sur les processus de la qualité de l'information comptable et financière.
- (AMARA NESRINE, 2022), qui a mené sa recherche par rapport à l'apport des TIC sur la performance de l'entreprise.

Le guide d'entretien est donc structuré comme suit (voir ANNEXE-A) :

- Introduction : Présentation de l'enquêteur, contexte général de l'étude et objectif d'entretien ;
- Conditions de réalisation de l'entretien : Déclaration de confidentialité de l'entretien ;

-
- Questions proposées :
 - **Phase 01** : questions du type sociodémographique : le but de ces questions est d'acquérir une compréhension approfondie des participants à l'entretien, de leur expérience, de leur potentiel et de divers aspects du travail ;
 - **Phase 02** : Questions sur le contenu : ces questions sont conçues pour répondre à notre question de recherche.

Clôture : Enfin, l'entretien se termine par un remerciement et un accusé de réception.

3. Le traitement et l'analyse des données

Le traitement des données peut être sémantique (traitement manuel des données et une analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations) ou statistique (traitement informatique des données et analyse statistique des mots et des phrases), afin de traiter les résultats obtenus à travers notre enquête réalisée à l'aide d'un guide d'entretien, nous avons choisi le traitement sémantique des données voir sa simplicité par rapport à l'autre solution d'analyse, pour en faire une synthèse de ce qui a été collecté. Et pour l'analyse des données, il s'agit de produire des résultats qui sont interprétés et discutés.

**LE TROISIEME CHAPITRE :
L'APPORT DE L'ERP SUR LE
PROCESSUS DE PRISE DE
DECISION**

Introduction

Ce chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des informations recueillies par les méthodes de collecte de données évoquées au chapitre précédent. L'analyse sera qualitative (principalement basée sur des entretiens, des observations et une analyse documentaire)

L'analyse a pour but de vérifier les hypothèses du modèle précédemment établies :

H01 : l'ERP fournisse de l'information qui aide les managers à prendre de meilleures décisions.

H02 : L'utilisation de l'ERP affecte positivement la vitesse de prise de décision dans le processus d'aide à la décision.

Les principaux résultats de notre étude sur l'apport de l'ERP sur le processus de prise de décision dans l'entreprise de service LOGITRANS seront présentés et commentés dans ce chapitre.

En fait, pour bien garantir l'efficacité de notre travail, nous optons dans un premier temps pour les motivations derrière l'implémentation de l'ERP, qui sera poursuivie par le diagnostic de conformité des processus de cette entreprise, ces éléments se poursuivent par la réalisation d'une étude approfondie de l'ERP où nous verrons tous ses détails et mesurons sa maturité.

Dans un deuxième temps nous passons à la gestion de l'information pour clôturer par la suite notre travail avec un guide d'entretien permettant d'avoir une réponse finale à notre problématique ainsi que quelques recommandations permettant d'améliorer le processus décisionnel.

1. Les motivations de LOGITRANS derrière l'implantation de l'ERP

La taille du groupe LOGITRANS ayant considérablement augmenté s'est traduite par davantage de paperasserie, même avec l'utilisation de logiciels de gestion.

Pour aggraver les choses, ces applications ont été incapables de répondre à certains besoins de gestion qui ont évolué. De plus, la qualité de la communication entre ces applications s'est détériorée : informations erronées, temps de communication longues...etc.

La mise en place de l'ERP Technosoft Scrabble Riad pourrait être la solution à ces problèmes rencontrés par le groupe et réduire le coût de maintenance des différents systèmes d'informations existants.

De plus, du fait de l'existence d'une base de données unique, l'ERP peut assurer l'intégration entre les différentes fonctions de l'entreprise, coordonner les différents processus et faciliter le contrôle de gestion, l'entreprise a donc décidé de s'équiper d'un ERP.

Le choix de mettre en place un ERP a été fait en 2016.

L'ERP installé comprend trois modules et sont à présent fonctionnels : le module finance, le module ressources humaines, le module logistique, D'ailleurs, ils ont opté pour une stratégie d'implantation module par module en commençant par le module de la finance.

Reste à noter que, cet ERP a été amélioré par la suite par le développement de deux applications complémentaires qui sont : l'application de gestion feuille de route et l'application gestion de flotte, pour garantir la meilleure gestion.

2. La conformité des processus au sein l'organisme d'accueil

Pour vérifier la conformité des processus de cet organisme, nous avons utilisé un guide d'évaluation selon la norme ISO 9001(voir ANNEXE-B).

Le résultat de cette vérification est favorable, les processus de cet organisme sont conformes aux exigences de cette norme, ce qui signifie que l'ERP est interactif avec des processus de valeur.

L'ERP dans ce cas, va gérer des processus métiers à forte valeur ajoutée permettant d'avoir un fonctionnement optimal.

Tableau IV : forces et faiblesse de LOGITRANS

Les forces	Les faiblesses
- L'existence d'un plan de transformation de l'infrastructure numérique - Capacité à ouvrir ses données (open data) et API pour être une plateforme - Degré important de veille d'un collaborateur dans l'acquisition de compétences numériques - Forte accessibilité des sites et des Applications de l'entreprise. - Bon niveau d'équipement numérique	- Niveau de robustesse et de sécurité des solutions - Données dans le Cloud - Qualité de vie au travail avec le numérique - Partage du savoir pour assurer la continuité de service avec le numérique - Insuffisance du nombre d'heures consacrées par année à la formation numérique par collaborateur - Niveau d'évolutivité, de migration et de systèmes d'information

Source : réalisé par nous-mêmes

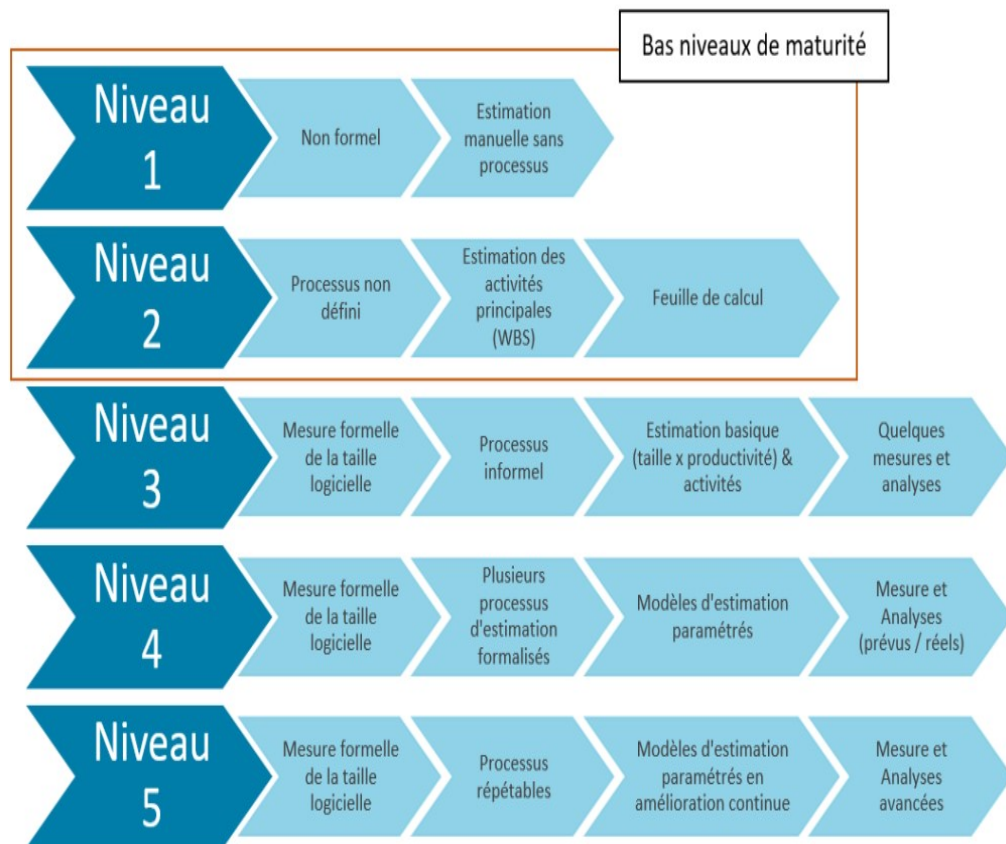
3. Présentation de L'ERP Technosoft Scrabble Riad

Avoir un ERP ne signifie pas forcément l'adoption d'un progiciel de gestion intégrée optimal, ceci peut avoir un niveau de maturité allant d'un niveau bas à un niveau optimal, ce niveau de maturité est déterminé par un ensemble d'indicateurs proposés par le référentiel CMMI.

D'après les entretiens réalisés au niveau de la direction des systèmes d'information, qui repose principalement sur le référentiel CMMI (voir ANNEXE-C), l'ERP de ce groupe est un Technosoft Scrabble Riad qui se manifeste comme un vecteur de la transformation technologique, qui s'inscrit dans le troisième niveau de maturité, ce qui signifie qui est utile et qui est susceptible de contribuer sur la qualité de la prise de décision programmable. Mais pour pouvoir faire face aux exigences du secteur transport et logistique qui est hyper compétitif, il est recommandé à cette entreprise de faire évoluer son progiciel de gestion intégrée. Car avoir un ERP uniquement géré pourra impacter la décision à court ou moyens terme, mais les besoins informationnels à long terme ne seront pas satisfaits.

En effet, ce résultat peut être traduit par un risque de disparition, c'est une technologie avec un niveau qui ne peut pas permettre à l'entreprise d'avancer, et celui qui n'avance pas, recule.

Figure 16 : les niveaux de maturité selon le CMMI



Source : (estimancy, 2019)

4. Comparaison entre la théorie et la pratique

Tableau V : comparaison entre le théorique et la pratique de l'ERP

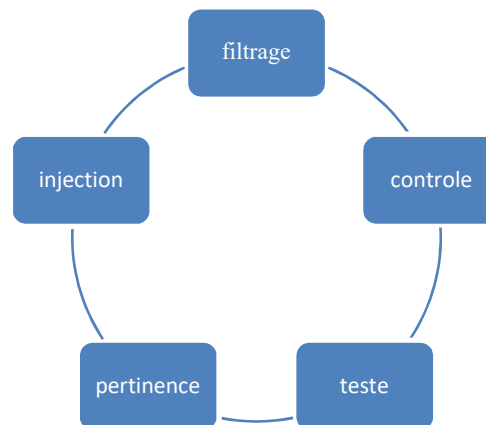
Le théorique	La pratique l'ERP Technosoft scrabble Riad
- Gestion de maintenance - Standardisation des processus - Absence de l'application de gestion feuille de route - Absence de l'application de gestion de flotte - Forte intégration des applications	- Absence standardisation des processus - Contient l'application de gestion de feuille de route - Contient Application de gestion de flotte qui gère les véhicules en termes de localisation - Module d'immobilisation non exploité / paramétré - Absence d'intégration de certains modules tels que la gestion de maintenance et autres

Source : réalisé par nous-mêmes

5. Processus de gestion de l'information

D'après les données recueillies par nos entretiens, l'information au sein de la direction générale de LOGITRANS est gérée par son filtrage, le contrôle et le teste des sources, la vérification de sa pertinence pour enfin l'injecter dans le processus de prise de décision.

Figure 17 : processus de gestion de l'information



Source : réalisé par nous-mêmes

6. L'apport de l'ERP Technosoft Scrabble Riad sur le processus de prise de décision

D'après les données recueillies par nos séries d'entretiens, le processus de prise de décision au sein de l'entreprise LOGITRANS se traduit par trois phases majeures :

- La phase de la réflexion et de l'analyse des problèmes rencontrés ;
- La phase de la modélisation, dans laquelle elles sont classées les solutions selon les risques et les opportunités ;
- La phase du choix, dans laquelle il s'agit de prendre la décision la plus satisfaisante

Ce processus, selon les répondants, est accompagné par l'application de gestion de feuille de route ainsi qu'un ERP qui se trouve plus pertinent.

Cette solution, pour certains, semble être satisfaisante, car cette solution permet d'améliorer la vitesse de circulation d'information et aide à la prise de décision par l'amélioration de champs de visibilité des dirigeants, tandis que pour les autres, la satisfaction réside dans le passage à une autre solution de type BI pour pouvoir avancer. Il faut savoir que l'ERP est une solution dont le système informatique confronte des risques de bug logiciel, perte de données... etc. il est évalué à partir de l'identification, l'analyse et le classement des risques pour la confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité

des données ou des systèmes d'information en fonction de la probabilité d'occurrence et du degré d'apport sur l'entreprise. L'entreprise est donc, dans l'obligation de prendre conscience de ces risques, car elle ne peut pas fonctionner sans cette technologie qui représente, pour elle, un outil stratégique.

Selon les répondants, les informations fournies par l'ERP sont représentées dans un format adopté à l'utilisation, claires, exactes, exhaustives, sécurisées et actuelle avec une forte traçabilité. Les informations répondent parfaitement aux besoins au besoin de l'entreprise et elles permettent de prendre de bonnes décisions voire leur fiabilité assurée par l'audit de la donnée en amont de son processus de transformation.

Il faut savoir que l'information est toujours confrontée à des risques divers, car l'entreprise évolue dans un environnement dans lequel l'information peut être une fausse alerte, peut être volée, perdue ou modifiée par la DSI. Ce qui fait de son audit et sa sécurisation une obligation, en s'assurant que toute action de la DSI est contrôlée par la haute hiérarchie.

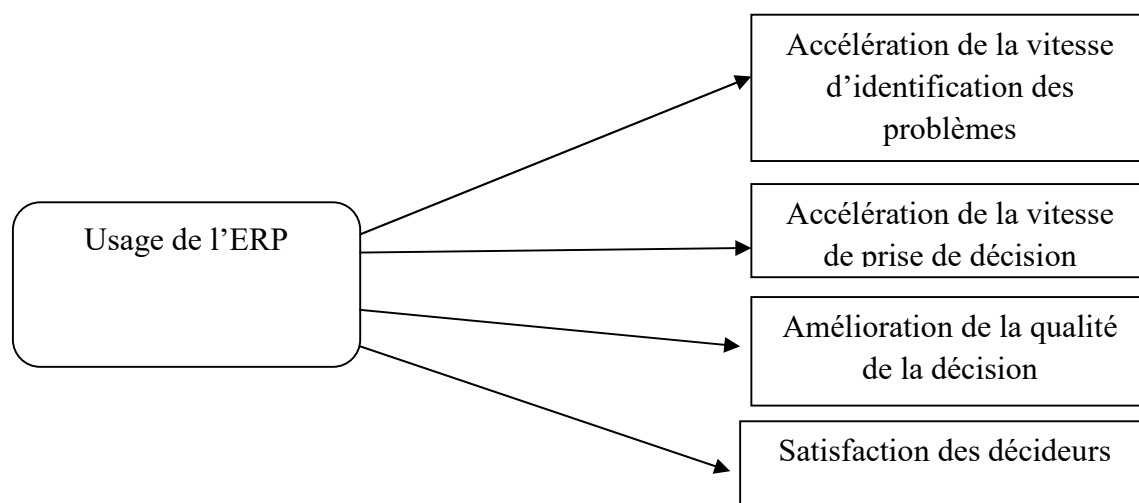
En effet ce risque est évalué par l'entreprise en faisant recours à l'audit opérationnel.

L'information semble être jugée par les répondants comme étant importante pour la prise de décision, et peut avoir une forte incidence sur les objectifs futures de l'entreprise, car elle permet de réduire le champ de l'incertitude, améliore la visibilité des dirigeants donc une vision plus claire avec des objectifs plus précis.

Le rôle de l'information selon les réponses obtenues se traduit par l'alimentation du processus décisionnel avec des informations de valeur susceptible d'aider les dirigeants dans la définition de leurs orientations futures. Et que l'usage de l'ERP est essentiel pour maintenir la position de l'entreprise car ce dernier représente le moteur de l'entreprise qui satisfait les besoins informationnels, il peut aider les gestionnaires à trouver une solution optimale à des problèmes organisationnels, opérationnels et stratégique ainsi que l'accord d'un soutien à la prise de décision à partir des informations de valeur qu'il lui fournisse pour la rendre plus sûr et plus précise et plus rapide.

A partir de là nous pouvons confirmer les hypothèses supposées au début de notre recherche, insister sur l'idée que l'ERP est une solution technologique qui fournisse de l'information qui aide les managers à identifier plus rapidement les problèmes liés au processus décisionnel, prendre de meilleures décisions et qui affecte positivement la vitesse de prise de décision dans le processus d'aide à la décision ainsi que la satisfaction des décideurs.

Figure 18 : le modèle conceptuel des résultats



Source : réalisé par nous-mêmes

7. Tableau comparatif

Les résultats de cette recherche vont être comparés, lors de cet élément, avec ceux retrouvés en littérature. Pour commencer, nous devons revenir sur notre revue de littérature, comme nous l'avant déjà cité ;

Tableau VI : tableau comparatif

Résultats précédents	Résultats obtenus
- le pouvoir de prendre plus rapidement des décisions grâce à l'utilisation d'un PGI (ALOYS NDZIE, 2020) - l'ERP fournisse de l'information qui aide les managers à prendre de meilleures décisions (PILLO JEAN-FRANCOIS & CAILLEREZ PASCAL, 2019) - l'ERP influence positivement la vitesse de prise de décision dans le processus d'aide à la décision.(OUIDAD AHMED & all, 2018) - le SI facilite la circulation de l'information et aide à la prise des décisions d'une manière lucide dans la gestion de l'entreprise (SALAMATE FATIMA EZZAHRA & ZAHJ JAMAL , 2020)	- Résultat de(ALOYS NDZIE, 2020) confirmé par la présente étude - Résultat (PILLO JEAN-FRANCOIS & CAILLEREZ PASCAL, 2019)confirmé par la présente étude - Le résultat de(OUIDAD AHMED & all, 2018)est confirmé par notre étude - Le résultat de (SALAMATE FATIMA EZZAHRA & ZAHJ JAMAL , 2020)est confirmé par notre étude

Source : réalisé par nous-mêmes

8. Les recommandations

Après avoir réalisé notre étude empirique, nous avons constaté que l'entreprise doit apporter quelques améliorations en vue de renforcer son efficacité, parmi lesquels nous recommandons : l'amélioration du système ERP par une intégration d'autres modules tels que la maintenance et le contrôle de gestion. En deuxième lieu il nous a semblé important de sensibiliser le personnel pour une culture de partage de savoir et d'expérience voir le manque de cette culture au sein de l'entreprise, ainsi que le renforcement du temps consacré pour la formation. Et comme dernière recommandation, et pour bien apporter un soutien au processus de prise de décision, nous voyons que l'adoption d'une solution BI est indispensable pour garantir un croisement de données plus efficace.

Tableau VII : le tableau récapitulatif

Le thème	L'outil de collecte	Le résultat
Motivations pour le choix d'implémentation de l'ERP	Focus groupe	L'augmentation de la taille du groupe et ses conséquences.
Conformité des processus	Diagnostic par l'ISO 9001 par l'analyse documentaire	Processus conformes aux exigences
Maturité de l'ERP	Le CMMI par entretien	Niveau de maturité géré
La gestion de l'information	Entretien	L'information est gérée Par Son filtrage, le contrôle et le teste dès ses sources, vérifier la pertinence de l'information pour enfin l'injecter dans le processus de prise de décision
L'apport de l'ERP sur le processus de prise de décision	Entretien	L'ERP apporte positivement le processus de prise de décision, par l'accélération de la vitesse d'identification des problèmes et de prise de décision ainsi que l'amélioration de sa qualité

Source : réalisé par nous-mêmes

CONCLUSION

Ce présent travail a pour objet d'étudier l'apport du progiciel de gestion intégrée (PGI) sur le processus décisionnel. Pour ce faire, nous avons commencé par la recherche théorique qui nous a fortement aidés dans la construction de notre revue de littérature, ainsi que le développement de notre cadre conceptuel. Par la suite nous avons passé à l'étude de la réalité par la réalisation d'un stage pratique qui a duré trois mois, pour pouvoir assurer la vérifiabilité ou la réfutabilité des résultats de recherche retrouvés en théorie.

En effet, notre stage est réalisé au niveau de l'entreprise LOGITRANS, la direction générale plus exactement. Durant nos trois mois de stage, nous avons pu observer l'équipe de cette entreprise, réaliser un brainstorming avec eux, analyser leur document, les interroger avec des entretiens pour pouvoir répondre à notre problématique de départ : « quel est l'apport du progiciel de gestion intégrée sur le processus de prise de décision ? »

Les principaux résultats obtenus par cette recherche peuvent être résumés comme suit :

La direction générale de LOGITRANS dispose d'un ERP Technosoft Scrabble Riad qui centralise trois modules fondamentaux : la finance, la logistique et la GRH. Qui gère des processus bien définis et qui sont conforme aux exigences, et qui évolue dans environnement numérique dont la maturité se positionne sur le 3ème niveau (géré). Et dont l'information est gérée par le filtrage, le contrôle des sources, tester ces sources, vérifier sa pertinence pour enfin l'injecter dans le processus de prise de décision.

Cet ERP, d'après notre travail, est une solution technologique qui fournisse de l'information qui aide les managers à prendre de meilleures décisions et qui affecte positivement la vitesse d'identification des problèmes décisionnels et de prise de décision dans le processus d'aide à la décision.

Cette recherche contribue à la littérature en apportant un ensemble de connaissances sur le concept de l'ERP et son apport sur le processus de prise de décision, ainsi que la confirmation des hypothèses supposées au début de cette recherche. Les résultats de ce travail soulignent l'importance d'adopter une solution technologique de type ERP par les dirigeants d'entreprise et son apport sur la définition de leurs orientations futures.

Les limites de cette recherche résident dans le fait de se limiter par le temps, avoir travaillé avec un ERP d'un niveau de maturité géré voire autres limites liées à l'objectivité.

Au final, les perspectives de notre travail peuvent porter sur l'accompagnement des entreprises économiques dans leur intégration pour une solution progiciel.

Bibliographie

- LOGITRANS (2016), consulté le 03 08, 2022, sur: <http://www.groupe-logitrans.dz/home2/>.
- ALAZARD CLAUDE & SEPARIS SABRINE. (2007). *contrôle de gestion: manuel et application*. paris: DUNOD P.55.
- ALOYS NDZIE. (2020). Apport d'un ERP sur les processus de la qualité de l'information comptable et financière. *Recherches en Sciences de Gestion* , pp. 169-199.
- AMARA NESRINE. (2022). l'apport des TIC sur la performance de l'entreprise.
- AMARA NESRINE & ABEDOU ABDERRAHMANE . (2021). L'apport des facteurs de contingence sur l'introduction des TIC dans la fonction Supply Chain dans les entreprises Algériennes.
- ANNE MULVENNA. (s.d.). *GENIUS ERP*. Consulté le 04 05, 2022, sur <https://www.geniuserp.com/fr-blog/pourquoi-devriez-vous-utiliser-un-erp-pour-prendre-des-decisions-commerciales-strategiques#:~:text=Un%20ERP%20vous%20permettra%20d'acc%C3%A9der%20aux%20donn%C3%A9es%20dont%20vous,au%20top%20de%20votre%20activit%C3%A>.
- ANNE.MULVENNA. (s.d.). *GENIUS ERP*. Consulté le 04 01, 2022, sur <https://www.geniuserp.com/fr-blog/comment-le-bon-erp-peut-aider-votre-pdg>.
- ARNAUD DIEMER. (2017, OCTOBRE). *researchGate*. Consulté le 04 01, 2022, sur https://www.researchgate.net/figure/Tableau-2-Approche-analytique-vs-Approche-systemique_tbl2_326112837
- ATTAR HASNA & ZAHJ JAMAL. (2020). Le processus dynamique de l'alignement stratégique du système ERP: cas des compagnies d'assurance et mutuelle marocaine. *Support Scientifique* , pp. 12-28.
- AURORE CAMBIEN. (2019, 06 07). Une introduction à l'approche systémique : appréhender la complexité. *HAL open science* .
- BENNOURI JALLIA & OUARITI ZEROUALI. (2021). L'apport des innovations technologiques digitales sur la performance durable d'une chaîne logistique.
- BERREFAS IMENE, B. D. (2021, 03 30). Implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI) et pratiques de la gestion . *Finance & Markets Review* .
- BERTRAND MOCQUET . (2021). Une forme de construction du système d'information de gestion universitaire.

-
- BETTAHAR HAMID. (2014). *management des organisations*. alger: EL OTHMANIA, p.108.
 - BIDAN.MARC, G. (2020). *Cas en management des systèmes d'information*. Paris: Eyrolles.
 - DAVID FOYON. (2019, 01 16). Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaires dans une perspective de transformation. *HAL open science* , p. 242.
 - *édition ellipses*. (s.d.). Consulté le mars 25, 2022, sur https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=43319
 - EL HAMMIOUI LINDA . (2019). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* .
 - ESTEVE PATRICK. (2017). *l'alignement strategique des organisation*. germany: amazon distribution.
 - *estimancy*. (2019). Consulté le 04 20, 2022, sur <https://www.estimancy.com/fr/>
 - FERHAT ABDELKARIM . (2021). L'apport sur le système d'information sur la gestion de la chaine logistique.
 - FRANCOIS BLONDEL. (2009). *bien gerer avec un ERP*. paris: DUNOD.
 - FRANCOIS LACROUX & MARC AUGIER & all. (2009). *systèmes d'information organisationnels*. france: pearson education france.
 - GBAOUI BADREDDINE & AAMOUM HANANE. (2020). Le management stratégique au service de la stratégie réputationnelle de l'entreprise. *REVUE DU CONTROLE, DE LA COMPTABILITE ET DE L'AUDIT* . , pp. 416-429.
 - GERARD BAGLIN & SAMIR LAMOURI & ANDRE THOMAS. (2015). *maitriser les progiciels ERP*. france: economica.
 - GERARD.BAGLIN, S. A. (2015). *Maitriser les progiciels ERP*. Paris: ECONOMICA.
 - GERRY JOHNSON, P. R. (2014). *strategique*. montreuil: Pearson France.
 - GERVAIS MICHEL & CHRISTOPHE HERRIAU. (2011). *strategie de l'entreprise*. paris: economica, p.144.
 - HAMRI HICHAM & SOUKAINA JOUAD . (2021). L'apport de l'intégration des systèmes de l'information sur la compétitivité Portuaire.
 - KHOUDJOU JEAN & DE DIEU ELISEE . (2017). *Système d'information: métaphore de la performance organisationnelle*. berlin: éditions universitaires européennes.
 - KHUABI MBUMBU & MAYINGA MUZITA. (2020). Système d'informations comptable et financiers et performance des petites et moyennes entreprises en

-
- République Démocratique du Congo. *Revue du controle, de comptabilité et de l'audit.* , pp. 788-814.
- LAURE BERTI-EQUILLE & DAVID GRAVELEAU. (2018). contribution à la définition d'un viciel: quelle modélisation de l'information factuelle,événementielle et référentielle ? *hal open science* .
 - LAURENCE LEHMANN-ORTEGA & ALL. (2016). *STRATEGOR.5*, rue Laromiguière, 75005 Paris: DUNOD.
 - LIOTTIER.MIGUEL, B. (2021). *MANAGEMENT DES SYSTEMES D'NFORMATION*. PARIS: LIBRAIRIE EYROLLES.
 - LOGITRANS. (2016). Consulté le 04 08, 2022, sur <http://www.groupe-logitrans.dz/presentation-de-group/>
 - LOUDON KENNETH & ALL. (2010). *Management des systèmes d'informations*. paris: pearson, p.14.
 - LOUDON KENNETH . (2018). *essentials of MIS*. p.13.
 - MARYSE SALLES. (2015). *Dcision et système d'information*. LONDON: ISTE.
 - MAYRHOFFER ULRIKE. (2007). *management strategique*. rome: bréal, p.85.
 - MICHELLE GILLET & PATRICK GILLET. (2011). *les systèmes d'information de A à Z*. paris: DUNOD.
 - OEC URS FREY. (2022). Consulté le 03 13, 2022, sur AGRIDEA: <https://agripedia.ch/strategidea/les-composantes-de-la-strategie>
 - OUIDAD & all. (2018). Élaboration d'un modèle théorique d'évaluation de l'usage des ERP à l'amélioration de la prise de décision. *SMALOGresearch strategy management logistics* .
 - PILLO JEAN-FRANCOIS & CAILLEREZ PASCAL. (2019). *Tout sur les systèmes d'informations*. Paris: 4ème édition.
 - REIX ROBERT. (2000). *système d'information et management des organisations*. paris: edition vuibert.
 - ROBERT REIX. (2006). *Externaliser le système d'information ; décideer et manager*. paris: economica p.71.
 - ROBERT REIX. (2004). *Système d'information et Management des Organisations*. paris: vuibert.
 - ROGER AIM. (2018). *l'essentiel de la théorie des organisations*. france: gualino.

-
- SALAMATE FATIMA EZZAHRA & ZAHY JAMAL . (2020). Performance et prise de décision: quel role pour les systèmes d'information décisionnels. *Revue du controle, de la comptabilité et de l'audit.* , pp. 859-875.
 - SALLES MARYSE. (2015). *décision et systeme d'information*. london: ISTE.
 - SCRIBBR. (2019, OCTOBRE 22). Consulté le 04 08, 2022, sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>
 - SIMON PATRICK. (2007). *economie-droit*. rome: bréal,p.101.
 - SMILE. (2007). *ERP meilleure des solution open soure* . france .

ANNEXE-A, GUIDE D'ENTRETIEN

Nome de l'Entreprise : LOGITRANS

Nome de l'Interviewer : Melle Wassila SAIDI

Nome de l'interviewé :

Date de l'interview :

Durée de l'interview :

Madame, Monsieur,

Bonjour, je vous remercie infiniment pour l'accueil. Je me présente mademoiselle SAIDI Wassila étudiante en master 02, management stratégique et système d'information à l'école nationale supérieur de management, Koléa. Je travaille sur la thématique qui traite l'apport de l'Entreprise ressource planning (ERP) sur le processus de prise de décision au sein des organisations. A cet effet je souhaite prendre de votre temps pour vous poser quelques questions relatives à ce sujet.

Cet entretien a pour objectif de mettre l'accent sur l'apport de l'ERP sur le processus décisionnel, sa sera en anonyme, bien sur votre nom ne sera pas mentionné. Je vous demande par contre d'accepter l'enregistrement de cette interview en vue d'assurer la meilleure retranscription de vos réponses.

L'entretien va porter sur deux phases : questions de type sociodémographiques et contenu.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration et permettez-moi de commencer par la première question ?

La phase 01 : questions de type sociodémographique

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Quel poste occupez-vous ?
3. Quel est votre expérience dans l'entreprise ? dans ce poste ?
4. Pouvez-vous nous parler brièvement de votre expérience professionnelle et les formations qu'avez-vous faites par rapport à la prise de décision et/ ou ERP ?

La phase 02 : questions de type contenu

1. Pouvez-vous décrire les principales phases liées à votre processus de prise de décisions ?
2. Quels sont les outils technologiques que vous utilisez pour accompagner ce processus ? quel est le plus pertinent ?
3. Etes-vous satisfait par cette solution dite ERP ?
4. Que sont les éléments que vous souhaitez améliorer pour optimiser votre satisfaction ?
5. Dans l'entreprise, qui reçoit des formations liées à l'ERP ?
6. Avez-vous suivi une de ses formations ?
7. Savez-vous qui s'occupe de ces formations ?
8. Que sont vos gains en utilisant cette technologie ?
9. Selon vous quels sont les Risques du système informatique ? comment pouvez-vous les évaluer ?
10. Pensez-vous que vous pouvez avoir un bon fonctionnement sans cette technologie ?
11. Est-il un outil stratégique pour le fonctionnement de l'entreprise ?
12. Les informations fournies par votre ERP sont-ils présentés dans un format adapté à l'utilisation ?
13. Ces informations vous paraissent claires, exactes, exhaustives, sécurisées et actuelles ? et pour la traçabilité ?
14. Le contenu informationnel répond-il parfaitement à vos besoins ? est ce qu'il permet une bonne prise de décision ?
15. L'information est-il fiable ?
16. Comment pouvez-vous assurer cette fiabilité ?
17. Selon vous quel sont les Risques liés à la procédure d'élaboration de l'information ? ces risques sont-ils évalués ? de quelle manière ?
18. Avez-vous des solutions pour confronter ce genre de risques ?
19. L'information est-il jugé importante pour prendre une décision ?
20. L'information peut-il avoir une incidence sur les objectifs futurs de l'entreprise ?
21. Quel est le rôle de l'information ?
22. Quand considérez-vous que l'utilisation de l'ERP soit essentielle ?
23. Selon vous pourquoi le système d'information intégré est essentiel ?
24. Le système ERP peut aider les gestionnaires à trouver une solution optimale à des problèmes organisationnels, opérationnels et stratégique ?

25. Comment un ERP peut-il accorder un soutien à la prise de décision dans l'entreprise ?

Monsieur, je vous remercie infiniment pour l'accueil. J'accuse réception de vos modestes réponses.

ANNEXE-B, GUIDE D’EVALUATION SELON LA NORME ISO 9001

Organisme évalué	Direction générale LOGTRANS				
Evaluateur	SAIDI Wassila				
Date évaluation	14/04/2022				
Chapitre	Article	Article	Questions	Evaluation	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Acceptable	66%
			Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Bien	80%
			Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Bien	75%
	4.2 Compréhension des besoins et attentes intéressées	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Très bien	85%
			Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Bien	75%
			Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	Bien	80%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Très bien	88%
			Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Très bien	90%
			Les processus ont-ils été identifiés ?	Très bien	90%
	4.4 SMQ et ses processus	4.4 SMQ et ses processus	Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Très bien	90%
			Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Très bien	85%
			Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminés ?	Très bien	90%
Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?			Très bien	90%	
Les responsabilités ont-elles été définies ?			Très bien	90%	
Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?			Très bien	85%	
Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?			Très bien	85%	
Des actions sont mises en œuvre si Les processus ne produisent pas les résultats attendus ?	Bien	80%			
			Les informations relatives à ces processus sont documentées ?	Très bien	90%

ANNEXE-C, GUIDE D’EVALUATION SELON LE CMMI

Guide d’entretien maturité CMMI	
1)	L’effort global est-il estimé ?
2)	Les efforts de principales activités sont-ils estimés ? Avec des contradicteurs ?
3)	Alimente-il une feuille de calcul ?
4)	La taille de logiciel est-il mesuré d’une manière formelle ?
5)	Les processus sont-ils formalisés ?
6)	Ces processus mettent-ils des techniques d’estimation ?
7)	Les productivités sont-ils identifiés selon les technologies, la localisation. ?
8)	Les modèles d’estimation comprennent-ils au minimum 10 paramètres ?
9)	L’organisation exploite son historique de projets pour mener des analyses avancées et enrichir ses modèles d’estimation ?
10)	Avez-vous un grand nombre de paramètres ?