

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  
القلية

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en  
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

# La Business intelligence comme facteur clé de la performance organisationnelle: Etude de cas : Groupe CEVITAL

**Présentée par :**

**AKLI Melissa**

**Encadrée par :**

**Dr. ABID Nabila**

**Dr. BEDAIDA Imad Eddine**

**Année Universitaire : 2023/2024**

# RESUMÉ

Ce travail de recherche a examiné la contribution de la Business Intelligence sur la performance organisationnelle. Le choix de l'étude a été porté sur le Groupe Cevital, un groupe Algérien privé avec une diversité sectorielle qui inclut l'agroalimentaire, l'industrie, la distribution et les services. Cette diversité offre un cadre unique pour évaluer comment la BI peut être appliquée dans différents contextes et avec quels résultats.

L'approche adoptée était inductive, suivant une démarche de recherche qualitative, dans laquelle nous avons mené des entretiens aux près de six personnes entre utilisateurs, responsables et directeurs.

Les résultats obtenus révèlent une satisfaction générale des utilisateurs, soulignant le rôle de la Business intelligence dans la prise de décisions et dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

**Mots clés :** Business Intelligence, performance organisationnelle, prise de décision, stratégie.

# Abstract

The research aimed to examine the contribution of Business Intelligence to organizational performance. The choice of the study was made on the Cevital Group, a private Algerian group with sectoral diversity which includes agro-food, industry, distribution and services. This diversity provides a unique framework for evaluating how BI can be applied in different contexts and with what results.

The approach adopted was inductive, following a qualitative research approach, in which we conducted interviews with nearly six people between users, managers and directors.

The results obtained reveal general user satisfaction, highlighting the role of Business Intelligence in decision-making and in improving organizational performance.

**Keywords:** Business Intelligence, organizational performance, decision making, strategy

## ملخص

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى مساهمة ذكاء الأعمال في الأداء التنظيمي. تم اختيار الدراسة على مجموعة سيفيتال، وهي مجموعة جزائرية خاصة ذات تنوع قطاعي يشمل الأغذية الزراعية والصناعة والتوزيع والخدمات. يوفر هذا التنوع إطاراً فريداً لتقييم كيفية تطبيق ذكاء الأعمال في سياقات مختلفة وما هي النتائج.

كان النهج المتبع استقرائياً، تبعاً للنهج البحث النوعي، حيث أجرينا مقابلات مع ستة أشخاص بين المستخدمين والمديرين. كشفت النتائج التي تم الحصول عليها عن رضا المستخدمين بشكل عام، وتسلب الضوء على دور الذكاء الأعمال في صنع القرار وفي تحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال، الأداء التنظيمي، اتخاذ القرار، الاستراتيجية.

## REMERCIEMENTS

Je éternellement reconnaissants à Dieu de m'avoir donné le courage et la force de faire ce modeste travail, qui a été rendu possible grâce à l'aide de nombreuses personnes à qui je veux exprimer ma gratitude.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à mes encadrants : Dr Abid Nabila et Mr BEDAIDA Imad Eddine, pour leur encadrement, leurs conseils éclairés et leur disponibilité tout au long de ce projet. Leur direction précieuse a grandement contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Je remercie l'ensemble du personnel du Groupe Sdg de m'avoir accueilli et offert la possibilité de réaliser mon stage pratique, en particulier nos tuteurs de stage Mme Bounedjar Fedwa et Mr Rahal Arslane pour l'intérêt qu'ils nous ont témoignés et leur encadrement et pour l'opportunité de développer notre recherche avec autant d'intérêt et l'ensemble du cadre Groupe Cevital pour leur collaboration en répondant aux entretiens réalisés avec eux.

Je remercie mes chers parents, ce travail ne serait pas possible sans leur soutien Indéfectible et leur amour inconditionnel et mes frères et ma sœurs et tous mes proches, ma réussite c'est vous.

## Table des matières

<b>RESUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>ملخص</b> .....	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE</b> .....	<b>7</b>
<b>Section 1 : Revue de littérature</b> .....	<b>8</b>
BI Clé de la Performance Organisationnelle: Une Synthèse des Recherches .....	8
<b>Section 02 : Réflexion Théorique</b> .....	<b>14</b>
2.1 La Business Intelligence .....	14
2.2 La performance Organisationnelle .....	25
2.3 La BI et sa contribution à la performance organisationnelle .....	29
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>31</b>
<b>Chapitre 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>32</b>
<b>Section 1 : Choix Méthodologique</b> .....	<b>33</b>
1.1 Positionnement épistémologique .....	33
1.2 Approche méthodologique mobilisé .....	34
1.3 Technique et outils de collecte de données .....	34
1.4 Traitement et analyse des données .....	38
<b>Section 02 : cadre organisationnel de la recherche</b> .....	<b>40</b>
2.1 Présentation du Groupe Sdg .....	40
2.2 Choix de l'entreprise .....	42
2.3 Présentation du groupe Cevital client SDG .....	43

<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>50</b>
<b>CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>53</b>
1.1 Groupe Cevital: Motivations et diagnostic stratégique dans le cadre de projet d'implémentation d'une solution BI .....	53
1.2 Projet d'implémentation de la BI au sein de Cevital .....	55
1.3 Organisation décentralisée de la BI chez Cevital .....	60
1.4 Domaines d'utilisation de la BI par le Groupe Cevital .....	60
<b>Section 2 : Analyse et discussion des résultats.....</b>	<b>64</b>
2.1 Valeur patrimoniale .....	64
2.2 Valeur d'usage .....	66
2.3 La performance organisationnelle:.....	67
<b>Discussion des résultats obtenus .....</b>	<b>69</b>
<b>Suggestion .....</b>	<b>71</b>
<b>Contraintes d'étude .....</b>	<b>72</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPGIE.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>79</b>

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Axes thématique du guide d'entretien .....	36
Tableau 2: Liste des fonctions des personnes interrogées.....	37
Tableau 3 : Les différences entre avant et après l'implémentation de la BI au Groupe Cevital .....	63
Tableau 4: Les pourcentages d'augmentation de performance .....	67

# LISTE DES FIGURES

Figure 1: Historique d'évolution la BI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figure 2: Les outils utilisés dans les phases de la BI .....	21
Figure 3: Modèle de performance selon Gibert .....	26
Figure 4: Schéma récapitulatif de la relation entre la BI et la performance organisationnelle .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figure 5: L'organigramme du Groupe Sdg.....	42
Figure 6: L'organigramme du Groupe Cevital.....	46
Figure 7: Phase de développement du système de la BI du Groupe Cevital .....	59

# LISTE DES ABREVIATIONS

**AAI** : Algérie Automobile

**AGO** : Assemblée Générale Ordinaire

**BDD** : Base de données

**BI**: Business Intelligence

**BU**: Business Unit

**DFC** : Département Finances et Comptabilité

**DSS**: Decision Support

**DW**: Data warehouse

**DFM**: Dongfeng Motor

**ERP**: Enterprise Resource

**ETL**: Extract-Transform-loading;

**HOLAP**: Hybrid Online Analytical Processing

**HMA** : Hyundai Motor Algérie

**IA**: Intelligence artificiel

**KPI**: Key Performance Indicator

**LAAS**: laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes

**MOLAP**: Multidimensionnel Online Analytical Processing

**MM** : Material Management

**MFG** : Manufacturing

**OLAP**: Online Analytical Processing

**PAAS**: Platform-as-a-service

**PM**: Performance-Based Maintenance;

**PP** : Planification de production

**QM** : Quality Management

**RB:** Ressources Based View

**ROLAP:** Relational Online Analytical Processing

**R&D :** Recherche et développement

**SAAS:** Software as a Service

**SID:** Système d'information décisionnel

**SAP:** Systems, Applications and Products for data processing

**SDG :** Strategy Decision Governance

**TIC :** Technologie de l'information et de communication

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Historiquement, les entreprises ont toujours cherché à comprendre leur environnement et à évaluer leurs performances internes pour améliorer leurs stratégies. Cependant, la quantité de données générées par les activités commerciales modernes dépasse largement la capacité humaine à les analyser manuellement. Cette complexité croissante entraîne souvent la perte d'informations précieuses et pose des défis considérables pour les entreprises et les organisations dans l'élaboration de rapports quotidiens. Les opérations de reporting deviennent alors extrêmement longues, ce qui pénalise l'entreprise en retardant la prise de décision et en augmentant les coûts associés.

Cette situation a poussé les acteurs économiques à accorder une attention accrue à leurs données internes et aux informations circulant au sein de leur entreprise. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence, les entreprises doivent établir des liens étroits et maintenir une communication continue avec ces informations afin de pouvoir les étudier et les analyser efficacement (Amadi MM, Zare S, 2021).

Avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'émergence d'Internet, l'accès à l'information est devenu plus aisé. Toutefois, il est crucial de savoir structurer et analyser ces informations de manière ciblée et enrichissante. Les méthodes de recherche, de suivi et de diffusion des connaissances permettent de transformer ces données en informations précieuses, conduisant à la production de biens ou de services. Pour rester compétitives, les entreprises doivent recevoir rapidement et efficacement les informations sur le marché. De plus, l'émergence de nouvelles technologies ouvre de nouvelles perspectives pour optimiser l'utilisation des informations et maintenir un avantage concurrentiel.

Dans ce contexte complexe, les managers cherchent constamment des solutions pour obtenir un avantage compétitif. La Business Intelligence (BI) répond à cette exigence en analysant les données pour anticiper les besoins et prendre des décisions éclairées. Utilisée tant en interne qu'en externe, la BI rend l'entreprise plus réactive aux évolutions du marché et aux changements organisationnels. Elle intervient en fournissant des solutions automatisées pour optimiser l'exploitation des données. L'implémentation de la BI transforme les données brutes en informations exploitables, offrant ainsi un avantage concurrentiel.

Ces dernières années, le terme Business Intelligence (BI) est devenu courant dans les milieux universitaires et médiatiques spécialisés en études économiques et stratégiques. Initialement adopté par les pays développés, la BI a connu des succès notables dans divers secteurs et s'est répandue à travers de nombreux pays grâce à ses applications pratiques. Cependant, la majorité des pays arabes n'ont pas réussi à suivre le rythme de ces évolutions et à intégrer efficacement la BI dans leurs économies et systèmes scientifiques (BENSEHAMDI, 2022).

L'adoption de la BI dans les pays arabes repose souvent sur des applications éprouvées dans les pays occidentaux, avec des tentatives d'adaptation au contexte du tiers monde. L'Algérie, comme d'autres pays de la région, cherche à surmonter les défis actuels et à résoudre les conflits existants en améliorant son économie nationale. Pour ce faire, il est crucial d'incarner la BI sur le terrain et d'appliquer ce modèle de manière claire et optimale. Des pays comme la France, le Japon, les États-Unis et d'autres ont réussi à implémenter ce modèle dans divers secteurs, offrant des exemples inspirants (MOHAMED, 2021).

Le concept de Business Intelligence est apparu avec l'essor de l'économie de la connaissance, désormais considérée comme le principal moteur du développement économique. La croissance économique repose sur la disponibilité de l'information, les technologies de communication, l'innovation, l'éducation et le développement. En arabe, le terme BI est souvent traduit par "intelligence économique" ou "intelligence stratégique".

L'intégration de la BI permet aux entreprises de mieux comprendre les besoins de leurs clients et de les cibler plus efficacement. Cela suscite un intérêt pour maximiser la satisfaction des clients et augmenter le chiffre d'affaires grâce à des campagnes marketing de fidélisation (MOHAMED, 2021).

### ➤ **Le contexte de la recherche :**

Le contexte de cette étude se situe au sein du groupe Cevital qui représente un groupe industriel privé en Algérie. Le groupe Cevital opère dans plusieurs secteurs clés, notamment l'agroalimentaire, l'industrie, la distribution, et la grande distribution. Un domaine qui nécessite une veille économique et une bonne prise de décision.

De ce fait, l'atteinte des objectifs et à maximiser les ressources représente le but ultime pour le groupe Cevital. Avec l'essor de la digitalisation et l'importance croissante des données dans la performance organisationnelle, Cevital a reconnu l'opportunité de tirer parti des technologies de Business Intelligence pour optimiser ses opérations et renforcer sa compétitivité sur le marché. La mise en œuvre d'une solution de BI au sein du groupe Cevital représente donc une étape stratégique dans sa quête continue d'efficacité opérationnelle et de croissance durable. Dans ce cadre nous avons mené une analyse sur l'impact de la BI sur la performance organisationnelle de Cevital. Ceci s'est fait par le biais d'analyse des rapports, des entretiens, visualisation des systèmes BI.

### ➤ **La problématique :**

L'adoption d'une solution de Business Intelligence (BI) est cruciale pour les organisations cherchant à améliorer leur performance, mais sa mise en œuvre est pleine de défis. Cette étude se concentre sur l'analyse du rôle concret de la BI sur la performance organisationnelle. Malgré les avantages potentiels mis en avant dans la littérature et les retours d'expérience des entreprises, il est essentiel d'évaluer empiriquement comment cette solution influence l'ensemble de l'organisme, tout en offrant des suggestions pratiques pour maximiser son impact sur la performance organisationnelle.

Ainsi, la question principale à laquelle tente de répondre notre travail est la suivante :

**Dans quelle mesure la Business Intelligence contribue-elle à la performance organisationnelle des entreprises?**

### ➤ **L'objectif de la recherche :**

Ce travail de recherche vise à étudier de manière approfondie le rôle de la Business Intelligence (BI) sur la performance organisationnelle d'une entreprise. L'objectif principal est de démontrer comment la mise en œuvre d'une solution BI influence la prise de décision stratégique et son impact sur la structure globale d'une organisation.

Ce mémoire vise à explorer les avantages concrets de la BI, à fournir des informations stratégiques à haute valeur ajoutée et à favoriser une culture basée sur l'analyse des données au sein de l'entreprise.

### ➤ **Méthodologie :**

La présente recherche s'inscrit dans une approche qualitative inductive par étude de cas dont la collecte des données s'est posé à travers de différents acteurs du groupe Cevital, notamment le Top management (direction générale), les responsables des départements fonctionnels et tous les employés. Les outils de collecte des données utilisés sont : les entretiens l'analyse documentaire. Les entretiens permettent d'explorer en profondeur les expériences, les défis, les succès et les besoins spécifiques de chaque partie prenante en ce qui concerne la BI, fournissant ainsi des insights précieux pour comprendre son impact réel sur la performance organisationnelle. De plus, l'analyse documentaire disponible au sein de l'entreprise permet de compléter les informations obtenues par les entretiens en fournissant une vue d'ensemble des pratiques existantes, des stratégies adoptées, et des résultats observés en matière d'utilisation de la BI.

En combinant les données qualitatives des entretiens avec les informations contextuelles fournies par l'analyse documentaire, il est possible d'obtenir une vue d'ensemble plus complète et équilibrée de l'utilisation de la BI dans l'entreprise, facilitant ainsi la compréhension de son impact sur la performance organisationnelle et la formulation de suggestions pertinentes pour son optimisation.

### ➤ **Plan de la structure du mémoire :**

Ce travail de recherche commence par une introduction qui définit le cadre de la présente étude. Suivi du premier chapitre qui représente le cadre théorique de la recherche dont lequel se présente en premier lieu la revue de la littérature qui présente les différents travaux de recherche menés de la part de différents auteurs, ensuite la présentation des concepts liés à notre thématique de recherche tel que le : Concept de Business Intelligence et le concept de la performance organisationnelle. Dans le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche, le choix d'entreprise, la méthode et les outils de collecte des données pour élaborer ce travail de recherche, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil. Enfin,

le dernier chapitre explique les résultats obtenus lors du terrain qui va permettre de discuter à propos de la problématique de recherche. Ce travail s'achèvera sur la base de conclusion générale.

# **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

Dans ce chapitre nous allons aborder le socle théorique qui se compose de revue de littérature et d'une réflexion théorique afin de donner un cadre conceptuel solide à notre recherche. Nous analyserons les différentes approches et théories existantes concernant le rôle de la Business Intelligence dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette analyse nous permettra d'identifier les principaux facteurs influençant l'efficacité de la Business Intelligence et de situer notre étude dans le contexte des recherches précédentes.

## **Section 1 : Revue de littérature**

Ce premier chapitre consiste à définir les concepts liés à notre thématique de recherche porté sur le rôle de la business intelligence sur la performance organisationnelle. Tout d'abord, nous allons étudier les travaux de différents chercheurs pour en soulever les liens entre les concepts puis, les définir dans le cadre théorique.

### **BI Clé de la Performance Organisationnelle: Une Synthèse des Recherches**

La théorie de la vision basée sur les ressources (RBV : Resources-Based View) considère que les entreprises doivent exploiter leurs actifs tangibles et intangibles, qu'ils soient physiques, humains ou organisationnels, pour développer et maintenir des avantages compétitifs. Selon cette perspective, les entreprises qui contrôlent des ressources rares et précieuses peuvent créer un avantage concurrentiel, surtout si ces ressources sont difficiles à imiter ou à substituer. Les travaux de Barnard (1938), Chandler (1962) et Selznick (1957) se concentraient sur la capacité des entreprises à exploiter ces ressources pour générer des performances économiques. Certains chercheurs considèrent même que la RBV pourrait constituer une nouvelle théorie de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel, susceptible d'apporter une unification paradigmatique dans ce domaine. En opposition, Porter (1980) soutient que la structure de l'industrie détermine les règles de la compétitivité et influence les stratégies potentiellement viables pour une entreprise. Selon lui, la valeur des ressources dépend de leur intégration dans la structure industrielle et de leur contribution à la mise en œuvre d'une stratégie spécifique. Wernerfelt (1984) ajoute que les ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles, sont liées de manière semi-permanente à

l'entreprise. De plus, il souligne que les coûts d'utilisation d'une ressource peuvent diminuer à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience dans son utilisation, ce qui les rend sensibles à la courbe d'expérience de l'entreprise et capables de créer des barrières de position en termes de ressources. Il les qualifie de "ressources attractives" car elles peuvent entraîner des profits élevés (Wernerfelt, 1984).

Il est reconnu que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), sont un vecteur de l'évolution de la performance de l'entreprise. La théorie des ressources basée sur les ressources (RBV) met l'accent sur l'importance des ressources internes d'une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des ressources clés pour de nombreuses entreprises. Les entreprises qui investissent dans des TIC innovantes et efficaces peuvent créer un avantage en exploitant ces ressources de manière unique et difficile à imiter par leurs concurrents (MEBARKI, 2013).

Les entreprises sont confrontées à la nécessité de rationaliser, d'optimiser et d'automatiser leurs processus en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette approche vise à accroître leur productivité et leur rentabilité tout en protégeant leurs positions concurrentielles établies. De nos jours, les investissements croissants des entreprises dans les plateformes technologiques visent à soutenir leurs activités opérationnelles et à améliorer leur performance organisationnelle. Ces systèmes offrent divers avantages, tels que la structuration des données, la fourniture de tableaux de bord compréhensibles, l'organisation des flux d'information et une gestion améliorée des relations avec les clients et les partenaires.

L'étude de (Lorin.MHITT , Erik Brynjolfsson, 1996)cherche à résoudre le paradoxe de (Solow, 1987), qui révèle un écart apparent entre les investissements dans les technologies de l'information et les bénéfices en termes de productivité. Leur approche consiste à intégrer de manière plus cohérente la technologie de l'information dans une fonction de production afin d'expliquer les variations de performance observées. Concernant les contributions de la théorie de l'information et de la décision, (Mahmood, 2000)examine les entreprises utilisant les technologies de l'information pour identifier les indicateurs opérationnels de performance financière associés à ces dépenses. Son analyse suggère que

les entreprises investissant davantage dans l'informatique sont en réalité moins efficaces, soulignant un impact négatif de l'informatique sur l'organisation.

Dans une étude ultérieure, (Missaoui, 2009) examinent les technologies de l'information et de la communication (TIC) et constatent des résultats significatifs. Ils confirment que lorsque les TIC sont déployés avec des objectifs clairs, elles peuvent générer une valeur commerciale importante. Cependant, ils soulignent que l'évaluation de l'impact des TIC est complexe et nécessite une prise en compte de leur durée pour évaluer la performance organisationnelle. En outre, ils notent que bien que les TIC soient devenues une nécessité stratégique, elles ne constituent pas en elles-mêmes une source d'avantage compétitif.

Selon P. Lorino (1997), la performance dans une entreprise est définie comme tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques de celle-ci. J.-B. Carriere (1999) en conclut que la performance se résume à l'évolution ou à l'agrandissement de l'entreprise. Cette idée de performance est souvent assimilée à la réussite ou au succès de l'entreprise, avec cette réussite dépendant de la validation positive du marché (P. Barillot, 2001). Toutefois, A. Bourguignon (1998) qualifie cette réussite de réalité subjective, dépendant des représentations internes de la réussite dans l'entreprise, tandis que W. Azan (2007) la réduit à l'idée de développement.

Concernant la performance organisationnelle, qui concerne l'efficacité de la structure organisationnelle, elle se réfère à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et comment elle y parvient. Elle englobe divers indicateurs tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle.

La performance organisationnelle est un concept multidimensionnel. Quinn et Rohrbaugh (1981) proposent trois dimensions : selon les objectifs internes ou externes, selon la flexibilité et le contrôle, et selon les moyens et les résultats. M. Kalika la considère comme une performance axée directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle, évaluée en fonction du respect de la structure formelle, des relations entre les composantes de l'organisation, de la qualité de la circulation de l'information et de la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant.

Les entreprises adoptent de plus en plus la business intelligence pour améliorer leurs performances. Cette tendance reflète une stratégie "data-driven", où les entreprises utilisent les outils de BI pour acquérir des connaissances à partir des données dont elles disposent afin de prendre des décisions éclairées. Par business intelligence, nous entendons l'application de ces outils dans le but d'effectuer une analyse avancée sur un objet préalablement déterminé, que ce soit pour l'ensemble de l'entreprise, pour un département spécifique ou pour un projet donné.

Dans le domaine du management, le concept a été étudié sous différents titres (Tej Adidam , 2012). Certains auteurs utilisent le terme BI pour véhiculer le concept « d'analyse environnementale », qui se concentre sur la manière dont les managers « analysent » l'environnement de leur organisation ; d'autres font référence à une veille ou une analyse concurrentielle (Berndtsson, Gudfinnsson, & Strand, 2015 ; Dishman & Calof, 2008 ; Shollo, 2010 ; Wright & Calof, 2006) plus axées sur les concurrents, leurs forces, leurs faiblesses et leur comportement ; tandis que d'autres évoquent une intelligence technologique orientée vers la dynamique technologique (Hannula & Pirttimäki, 2003 ; Pellissier & Nenzhelele, 2013 ; Tej Adidam , 2012).

Ces dernières décennies, les « big data », l'analyse des données et la Business Intelligence (BI) ont émergé comme des domaines d'étude importants dans la recherche sur les technologies de l'information (Chen et al., 2012). La BI a commencé à développer ses concepts modernes au début du 21ème siècle, alors que les entreprises devaient traiter de grandes quantités de données en un laps de temps relativement court pour prendre des décisions éclairées (Pirttimaki, 2007). La Business Intelligence, ou informatique décisionnelle, peut être définie comme l'ensemble des outils permettant de collecter, traiter et restituer les données de l'entreprise, offrant ainsi une vision globale pour soutenir la prise de décisions optimales.

En pratique, les outils BI permettent de gérer les données en les récupérant et en les stockant dans un entrepôt de données. Ces données sont ensuite analysées, traitées et présentées sous forme de tableaux fournissant toutes les informations nécessaires à l'entreprise. Les organisations ont adopté la business intelligence pour améliorer leurs performances, avec une tendance dominante aujourd'hui où les entreprises utilisent ces outils pour prendre des décisions basées sur les données, une stratégie connue sous le nom de « data-driven ». En effet, pour répondre aux attentes des clients et rester compétitives,

les entreprises doivent prendre des décisions éclairées, ce qui nécessite l'utilisation d'outils de BI pour acquérir des connaissances à partir des données disponibles et les transmettre aux bonnes personnes pour une gestion efficace des projets (Ahmadi M.M., Zare S, 2021).

La Business Intelligence (BI) joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle, comme le soulignent de nombreux auteurs dans la littérature spécialisée. Selon Smith (2019), la BI permet aux entreprises de collecter, analyser et transformer des données en informations exploitables, offrant ainsi une vision globale de leurs opérations et de leur environnement concurrentiel. Cette capacité à prendre des décisions éclairées basées sur des données pertinentes est fondamentale pour la réussite à long terme des organisations. La BI permet aux entreprises de réagir rapidement aux changements du marché, de maintenir leur compétitivité et d'améliorer leurs résultats financiers, comme le soulignent Carlier (2012).

(BENSEHAMDI, L'impact du « business intelligence » sur les fonctions , 2022) a fait valoir que le recours à la business intelligence pour tirer parti du big data dans l'organisation est en mesure de fournir des solutions logiques liées à la performance organisationnelle, aux finances performance et productivité organisationnelle, la BI est capable d'indiquer les facteurs les plus rentables pour l'entreprise et identifier les facteurs qui augmentent le pourcentage de perte ou les facteurs les moins rentables. Aydiner (2019) et Al-Khowarizmi (2020) confirment que dans le passé, les employés informatiques étaient les principaux utilisateurs d'applications de business intelligence, mais aujourd'hui les outils et applications de business intelligence ont évolué pour devenir plus accessible, ce qui a permis à d'autres éléments de l'organisation d'utiliser ces applications, travailler dessus et interagir avec elles afin d'accéder à des informations agiles et intuitives pour prise de décision plus rapide.

L'étude menée par Alnoukari (2020) avait pour objectif de démontrer l'impact de la business intelligence et du big data sur l'analyse de la performance organisationnelle des entreprises en examinant un ensemble de précédentes études. Pour atteindre cet objectif, le chercheur a analysé 33 études antérieures portant sur la business intelligence, l'analyse du big data, et leur lien avec l'organisation et les performances opérationnelles de diverses organisations. Les conclusions de l'étude ont montré que la business intelligence avait un effet positif sur l'analyse du big data et sur les mécanismes permettant d'en tirer parti, ce

qui aurait un impact positif sur le fonctionnement opérationnel et la performance organisationnelle. De plus, l'impact positif de la business intelligence sur l'amélioration des résultats de l'analyse des mégadonnées aurait également un effet positif sur le niveau de performance des organisations.

En conclusion, à partir de la revue de littérature, nous constatons que la recherche menée sur cette thématique au Maghreb, en particulier en Algérie, révèle un manque d'utilisation des solutions de BI dans la prise de décision, ce qui impacte la performance organisationnelle. C'est à travers cette déduction que nous menons une étude liée au rôle de la BI sur la performance organisationnelle.

A travers cette revue de littérature nous constatons ce qui suit :

- La BI a un impact direct et positive sur la performance organisationnelle.
- La BI permet aux décideurs d'accéder à des informations pertinentes et à jour, ce qui facilite la prise de décision éclairée et stratégique.

## **Section 02 : Réflexion Théorique**

Dans cette section nous allons présenter les concepts liés à la business intelligence et de comprendre les principes de ce dernier, ensuite de définir la performance organisationnelle, notamment les indicateurs et facteurs influençant la performance. Enfin, nous allons présenter l'interrelation entre la BI et la performance organisationnelle

### **2.1 La Business Intelligence**

Dans cette partie nous allons aborder tous les concepts et définitions liés à la Business Intelligence

#### **2.1.1 Historique de la BI**

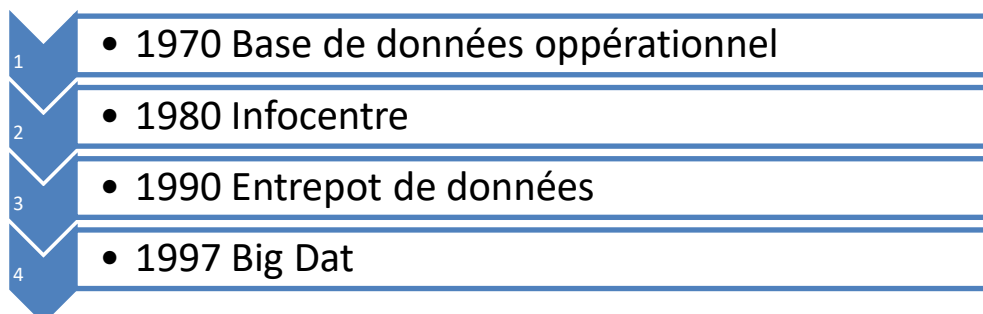
Tout d'abord, la business intelligence (BI) existe depuis les années 1990. Initialement, elle servait à échanger des informations décrivant la situation actuelle en faveur des responsables, qui les utilisaient pour leurs décisions. La BI repose sur un système décisionnel spécifique, contrairement aux systèmes d'information transactionnels qui sauvegardent, traitent et diffusent simplement les informations. Avec l'évolution des systèmes intégrés aux entreprises, la BI a pris de l'ampleur et se définit désormais comme la capacité de l'entreprise à fixer des objectifs, tracer un plan pour les atteindre et les réaliser de manière intelligente tout en assurant la sécurité des infrastructures.

De plus, la BI est devenu un sujet central dans de nombreuses recherches et divers domaines. Moss et Atre (2003) ont fourni des lignes directrices pour le développement de systèmes de renseignement commercial. Simon et Shaffer (2001) ont exploré les applications de la BI pour le commerce électronique, tandis que Kudyba et Hoptroff (2001) ont offert une introduction générale à la BI. Giovinazzo (2002) et Marshall (2004) se sont concentrés sur les applications de la BI sur Internet. Enfin, Davenport et Harris (2007) ainsi qu'Ayres (2007) ont mis en avant le rôle stratégique des méthodes analytiques, sous forme de modèles mathématiques prédictifs et d'optimisation.

L'intégration des architectures de la BI, des systèmes d'aide à la décision et de la gestion des connaissances a été examinée par Bolloju (2002), Nemati (2002) et Malone (2003). Rasmussen (2002) a décrit le rôle des méthodologies de veille économique pour les applications financières. Bakan (2005) a étudié les implications éthiques générales des

décisions d'entreprise, et Snapper (1998) a examiné les aspects éthiques liés à l'application des méthodologies de BI dans le secteur médical.

**Figure 1: Historique d'évolution la BI**



**Source :** « Élaboré par nous-même »

### 2.1.2 Les approches de la BI :

L'organigramme varie d'une entreprise à l'autre, selon la complexité de sa structure et de sa culture. En conséquence, la mise en œuvre d'un projet de business intelligence (BI) diffère en fonction de la taille, des activités, des besoins et des exigences spécifiques de chaque entreprise, bien que l'objectif commun soit d'améliorer la qualité des décisions. La BI permet aux dirigeants et aux experts métiers de consulter et de suivre les informations relatives aux activités des différents départements, de surveiller l'avancement des projets et d'atteindre les objectifs fixés. Son intégration englobe non seulement les informations internes à l'entreprise, mais aussi les données relatives aux clients, aux fournisseurs, à l'environnement et à d'autres tiers.

Il est donc crucial que tous les acteurs économiques participent aux phases de spécification, conception et qualification des systèmes décisionnels en collaboration avec les coordinateurs. D'un point de vue managérial, « la BI est perçue comme un processus où les données internes et externes à l'organisation sont consolidées et intégrées afin de générer des informations facilitant une prise de décision rapide et efficace. Le rôle de la BI est de créer un environnement et un processus d'information permettant d'analyser les données opérationnelles collectées à partir de systèmes transactionnels et de sources externes, pour révéler les dimensions stratégiques de l'entreprise » (Oketunji et Omodara, 2011).

L'approche technologique décrit la business intelligence (BI) comme « un ensemble d'outils supportant le stockage et l'analyse des informations. L'accent est mis non pas sur le processus lui-même, mais sur les technologies permettant l'enregistrement, la récupération, la manipulation et l'analyse des données. » Par exemple, Scoggins (1999) classe l'exploration de données (Data Mining, DM) comme une technique de BI; Hackathorn (1999) inclut toutes les ressources (Data Warehouse, DW, Data Mining, analyse hypertexte et informations Web) dans la création d'un système de BI; et Giovinazzo (2002) propose l'intégration des applications DW et de gestion de la relation client (CRM) avec l'Internet (Oketunji et Omodara, 2011).

Bien que ces deux approches définissent la business intelligence de manière différente, elles convergent sur le même concept : ce nouvel outil technologique repose essentiellement sur la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations. Son objectif principal est d'aider à une meilleure prise de décision.

Selon Ahmed Sherif (2016), l'un des objectifs de la BI est de protéger les utilisateurs des données de la logique complexe qui se cache derrière l'application fournissant ces données. Si l'intégrité des données est compromise par une personne non familière avec la source des données, il ne peut y avoir de véritable intelligence dans les décisions commerciales basées sur ces données. Pour exploiter pleinement la BI, il est essentiel de garantir que toutes les données collectées et les relations établies entre elles restent neutres, sans biais personnel, afin que les solutions proposées soient basées sur une représentation fidèle de la situation de l'organisation, permettant ainsi des décisions rationnelles et efficaces. Sherif définit également la BI comme un processus de prise de décisions commerciales exploitables grâce à l'analyse et à la présentation des données dans un contexte commercial (Sherif, 2016).

Par ailleurs, Carlier explique que la BI permet aux décideurs et responsables d'améliorer la visibilité sur les activités de l'entreprise. Cela facilite la sécurisation et l'anticipation des décisions au-delà du court terme. La BI permet de synthétiser et d'analyser les données dispersées dans le système d'information de l'entreprise pour générer des informations et des indicateurs clés (Carlier, 2012, p. 11).

De plus, Vercellis considère que la BI peut être définie comme un ensemble de modèles mathématiques et de méthodologies d'analyse exploitant les données disponibles pour générer des informations et des connaissances utiles pour les processus décisionnels

complexes. Il souligne que l'objectif principal des systèmes de BI est de fournir aux travailleurs du savoir des outils et des méthodologies leur permettant de prendre des décisions efficaces et opportunes (Vercellis, 2009).

Vercellis (2009) souligne que l'objectif principal des systèmes de business intelligence est de fournir aux travailleurs du savoir des outils et des méthodologies leur permettant de prendre des décisions efficaces et au moment opportun. Une décision efficace repose sur des méthodes analytiques qui fournissent des informations et des connaissances fiables et pertinentes, aidant ainsi les décideurs à prendre de meilleures décisions. L'application de ces méthodes nécessite une explicitation des critères d'évaluation et des mécanismes de résolution des problèmes, ce qui demande une analyse et une réflexion approfondies, conduisant à une compréhension approfondie du processus décisionnel.

Selon Sharda (2018), la business intelligence est un terme générique qui regroupe des architectures, des outils, des bases de données, des outils analytiques, des applications et des méthodologies. Elle agit comme un support du système de décision (DSS - Decision Support System) et signifie différentes choses pour différentes personnes. La confusion autour de la business intelligence provient souvent des multiples acronymes et termes associés, tels que la gestion des performances commerciales (Business Performance Management). L'objectif majeur de la BI est de permettre un accès interactif, parfois en temps réel, aux données, de faciliter leur manipulation et de donner aux dirigeants et analystes la capacité de mener des analyses appropriées. En analysant la situation et les performances historiques et actuelles, les décideurs obtiennent des informations précieuses leur permettant de prendre des décisions plus éclairées et de meilleure qualité. Le processus de la BI repose sur la transformation des données en information, puis en décision, et enfin en action.

### **2.1.3 L'évolution de la Business Intelligence (BI) :**

Selon Chergou (15 février 2022), la Business Intelligence (BI) est en constante évolution et ne cesse de s'améliorer. Voici les six évolutions les plus marquantes de la BI :

### **1. Ouverture vers divers métiers :**

À ses débuts, la Business Intelligence se limitait principalement aux secteurs du marketing et du commerce. Aujourd'hui, elle s'est étendue à tous les métiers, en particulier au sein des directions financières, grâce aux nombreux avantages offerts par les solutions de BI.

### **2. Transition des représentations statiques vers la Data Visualisation :**

Avec l'amélioration des interfaces et du domaine de la BI, les restitutions graphiques interactives ont remplacé les représentations statiques, permettant une exploration et une modélisation intuitive des données.

### **3. Prévalence des solutions agiles et modulaires :**

Les solutions ciblées et modulaires en mode SaaS ont pris le dessus sur les solutions traditionnelles, coûteuses et lourdes, nécessitant des investissements substantiels en intégration, proposées par les grands éditeurs historiques de la BI.

### **4. De l'analyse rétrospective à la prévision future :**

Face à l'accélération des changements dans le monde, le besoin d'anticipation est devenu essentiel pour les organisations. Ainsi, le principe de l'analyse prédictive, qui intègre les tendances historiques et la surveillance des signaux faibles pour anticiper et prévenir, est désormais intégré dans la plupart des solutions de BI.

### **5. Une intégration accrue avec les nouvelles technologies :**

Les nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle et le machine learning sont de plus en plus intégrées aux solutions de BI, augmentant ainsi leur capacité à fournir des analyses approfondies et des prévisions précises.

### **6. Accessibilité et démocratisation de la BI :**

Les outils de BI sont devenus plus accessibles, même pour les utilisateurs non techniques, grâce à des interfaces utilisateur améliorées et à des fonctionnalités intuitives, démocratisant ainsi l'accès aux analyses décisionnelles dans toute l'entreprise.

Ces évolutions montrent comment la BI s'adapte continuellement aux besoins changeants des entreprises et aux avancées technologiques, rendant les processus décisionnels plus informés et efficaces.

#### **2.1.4 Le système d'information décisionnel :**

Selon Bernard (2001), le système d'information décisionnel (SID) est un ensemble structuré d'informations, conçu pour être facilement accessible et faciliter le processus de prise de décision. Il s'appuie sur le traitement des données provenant de systèmes d'information transactionnels internes ou externes à l'organisation. Un SID collecte et transforme des données brutes issues de diverses sources, les stocke dans des espaces dédiés, puis les résume pour les rendre exploitables par le système de décision.

Ces définitions soulignent les trois étapes principales d'un SID : l'extraction des données, leur stockage, et la restitution des données analysées sous une forme utilisable pour la prise de décision. Le SID doit améliorer la réactivité de l'entreprise. Pour créer de la valeur ajoutée et fournir un avantage concurrentiel, il doit être aligné avec les besoins et la stratégie de l'entreprise, se distinguant ainsi du système d'information par sa dimension stratégique. Le système d'information décisionnel est devenu un outil crucial, permettant aux entreprises de gérer leurs performances et de définir leur stratégie de développement.

#### **2.1.5 L'architecture du processus de la BI et ces principales phases :**

La BI, sur le plan pratique et technique, repose sur une série d'outils et de logiciels informatiques formant une chaîne décisionnelle (Brahim, 2012). Cette chaîne traite l'information à des fins décisionnelles en quatre phases distinctes :

Principales phases :

1. Phase de collecte et transformation
2. Phase d'intégration ou de stockage
3. Phase de restitution des données
4. Phase d'exploitation et d'analyse

➤ Fonctionnement des phases :

- Phase de collecte (extraction) : Cette étape consiste à nettoyer, transformer et consolider les données extraites pour les adapter aux besoins décisionnels. Elle élimine les redondances et vérifie la conformité et la fiabilité des données en utilisant les outils d'ETL (Extract, Transform, Load).

- Phase d'intégration ou de stockage : Les données collectées sont stockées et consolidées dans des bases de données dédiées à l'usage décisionnel, appelées entrepôts de données ou data warehouses. Ces bases de données sont conçues pour stocker les données analysées et soutenir leur utilisation au niveau décisionnel.

- Phase de distribution des données : Cette étape distribue l'information aux différents partenaires et la restitue sous une forme exploitable. Les outils de restitution, comme les portails d'accès à des tableaux de bord et les outils de reporting, interviennent ici

- Phase d'exploitation ou d'analyse : Une fois les données collectées, nettoyées, stockées et accessibles, elles peuvent être analysées pour fournir des prévisions ou des estimations futures à l'aide des outils de data mining. Selon les besoins, divers outils d'extraction et d'exploitation sont utilisés, notamment :

- OLAP (Online Analytical Processing) pour les analyses multidimensionnelles.
- Data mining pour rechercher des corrélations.
- Tableaux de bord pour présenter les indicateurs clés de l'activité.
- Reporting pour communiquer la performance.

Ces phases assurent que la BI fournit des informations fiables et exploitables pour améliorer la prise de décision et la performance organisationnelle.

### **2.1.6 Les outils utilisés dans les phases :**

Outils de Business Intelligence : Collecte, Stockage et Exploitation des Données

- Outils de collecte :

Les outils ETL (Extract, Transform, Load) sont essentiels pour récupérer les données de l'entreprise, quelle que soit leur source. Ces données sont ensuite formatées, nettoyées et

consolidées avant d'être chargées dans des bases spécialisées appelées Data Warehouses (DW) ou Data Marts.

- Outils de stockage :

1. Data Marts : Ce sont des versions réduites des Data Warehouses, conçues pour répondre à des besoins métier spécifiques.

2. Data Warehouses (DW) : Également appelés entrepôts de données, ce sont des bases de données spécialisées qui stockent les données provenant de diverses bases de données de production à l'aide des outils ETL.

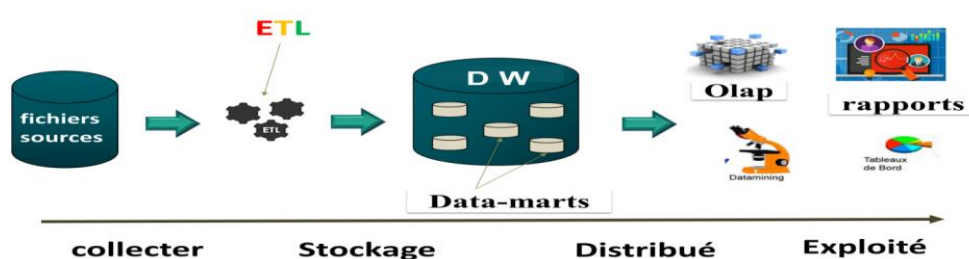
- Restitution ou exploitation :

1. Outils de type OLAP : OLAP (Online Analytical Processing) est un système de traitement analytique en ligne qui permet aux utilisateurs de visualiser et d'extraire facilement les données à des fins de comparaison. Cet outil d'aide à la décision utilise une base multidimensionnelle appelée Cubes OLAP pour stocker les données.

2. Options de stockage OLAP : Il existe plusieurs options pour stocker les données OLAP, notamment ROLAP (Relational OLAP), MOLAP (Multidimensional OLAP), et HOLAP (Hybrid OLAP).

Ces outils et technologies sont indispensables pour la collecte, le stockage, et l'exploitation efficace des données, permettant aux entreprises de transformer des données brutes en informations exploitables pour la prise de décision stratégique.

**Figure 2: Les outils utilisés dans les phases de la BI**



Source : « Document interne »

### **2.1.7 Les domaines d'utilisations de la BI :**

D'après Brahim (2012), la Business Intelligence (BI) est utilisée dans divers domaines, notamment :

1. Finance : Pour le reporting financier et budgétaire.
2. Vente et commercial : Pour l'analyse des points de vente et la profitabilité.
3. Marketing: Pour la segmentation des clients et les analyses comportementales.
4. Logistique : Pour l'optimisation de la gestion des stocks et le suivi des livraisons.
5. Ressources humaines : Pour l'optimisation de l'allocation des ressources.

### **2.1.8 Les avantages et limites de l'utilisation de la BI :**

Selon Bernard (2001), la Business Intelligence (BI) offre plusieurs avantages :

- Automatiser la prise de décision en se basant sur les indicateurs de l'entreprise.
- Améliorer la qualité des données.
- Maîtriser la relation client.
- Anticiper et réduire les défaillances de l'entreprise.
- Simplifier la gestion de l'entreprise.
- Permettre une prise de décision rapide et pertinente.
- Offrir un avantage concurrentiel sur le marché.
- Augmenter la productivité de l'entreprise.
- Fournir une meilleure visibilité sur les activités.
- Faciliter l'interaction et la compréhension des données.
- Aider les décideurs à appréhender la situation, quel que soit le contexte.
- Éviter les dépenses inutiles en réduisant les erreurs et les coûts liés aux multiples supports d'analyse.

- Regrouper les processus d'aide à la décision sur un seul support (DW), réduisant ainsi les dépenses.

Malgré ces avantages, Bernard (2001) souligne certains inconvénients et limites de la BI :

- Impossibilité d'utiliser toutes les données associées pour générer des rapports, certaines informations étant négligées.

- Variabilité des indicateurs utilisés pour le système d'aide à la décision, qui peuvent changer avec le temps et les nouvelles exigences (administratives ou des clients).

- Découverte continue de nouvelles fonctions et outils par les équipes, répondant plus précisément à leurs besoins.

- Complexité croissante des activités.

- Nécessité d'un serveur de base de données pour la solution BI avec entrepôt de données, et un temps de mise en œuvre plus long.

- Demande croissante de consultation des informations en temps réel, avec des sources de données de plus en plus larges et non structurées, posant des défis pour le traitement et le stockage des données.

### **2.1.9 L'avenir de la BI :**

Avec l'émergence de nouveaux concepts tels que le cloud, l'intelligence artificielle (IA), et le Big Data, le marché des données et de l'analyse a été profondément transformé. Bensehamdi (2022) souligne que la Business Intelligence (BI) ne peut ignorer ces avancées technologiques, qui dominent désormais le monde de l'information. En conséquence, l'extraction de données à partir de bases de production pour la création de rapports devient de moins en moins courante. Cela soulève une question cruciale : la BI a-t-elle un avenir ou sera-t-elle rapidement remplacée par ces nouvelles technologies ?

Cependant, la réalité montre une autre direction. Ces technologies ne se substitueront pas à la BI, mais au contraire, elles s'allieront pour renforcer son efficacité. L'intégration du cloud, de l'IA et du Big Data avec la BI représente un atout considérable, augmentant la

capacité des entreprises à exploiter et analyser les données de manière plus puissante et précise.

➤ **Le cloud computing :**

Il ne s'agit pas seulement d'une application. En plus de stocker des données et des programmes de manière systématique via un réseau de services distants ou internes, il offre également des services tels que SaaS, PaaS et IaaS.

➤ **Big data :**

Le terme "big data" désigne un vaste ensemble de données, souvent de taille gigantesque, nécessitant des outils spécialisés pour être traité efficacement. Imaginez un océan de données, où chaque goutte représente une information unique. Ces données peuvent provenir de diverses sources telles que les réseaux sociaux, les capteurs IoT, les transactions financières, etc

➤ **Intelligence Artificielle :**

Cela désigne l'ensemble des technologies utilisées pour créer des machines capables d'imiter les capacités humaines en simulant l'intelligence, grâce à des programmes informatiques complexes.

➤ **La BI et le cloud :**

Pour les entreprises souhaitant migrer vers le cloud, l'automatisation de leurs systèmes est facilitée par des applications conçues spécifiquement pour le cloud, permettant ainsi d'extraire des connaissances, de formuler des recommandations et de créer des tableaux de bord plus clairs et plus visibles. Les objectifs de cette migration vers le cloud se concentrent sur plusieurs aspects :

- Accroître l'agilité opérationnelle,
- Réduire les coûts associés à l'infrastructure et à la maintenance,
- Stimuler le développement de produits et favoriser l'innovation.

### ➤ **La BI et IA :**

L'intelligence artificielle (IA) est largement reconnue comme une révolution touchant tous les domaines. Ses performances croissantes permettent de résoudre des problèmes avec une précision et une facilité accrues. Dans ce contexte, la Business Intelligence (BI) et l'IA apparaissent comme deux technologies complémentaires. Tandis que la BI fournit les informations demandées par l'utilisateur via des rapports et des tableaux de bord, l'IA peut anticiper et répondre à des questions qui n'ont pas encore été posées. Selon Bensehamdi (2022), l'idéal est de combiner une solution dédiée à la BI avec des capacités d'IA dans un système d'information, afin d'exploiter au mieux les forces de chaque technologie.

### ➤ **BI et Big Data :**

Les nouvelles technologies du Big Data permettent d'envisager de nouvelles solutions pour les systèmes décisionnels existants comme les méthodes de stockage avancées, le calcul distribué, les capacités temps réel, l'intégration de données. Le Big Data et ses outils permettent donc à la Business Intelligence d'évoluer vers l'agilité, la performance (Ahmadi M.M., Zare S, 2021).

## **2.2 La performance Organisationnelle :**

### **2.2.1 La performance :**

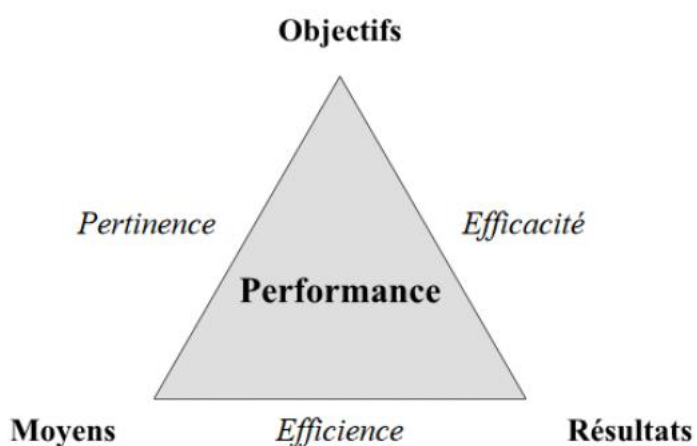
Elle peut être définie comme une évaluation officielle qui enregistre les résultats obtenus à un moment donné, toujours en tenant compte du contexte, des objectifs et des résultats attendus, quel que soit le domaine concerné. Dans le cadre de l'entreprise, l'impératif est clair et précis : il faut performer pour assurer la survie et la pérennité de l'organisation, tout en renforçant son avantage concurrentiel, dans un environnement caractérisé par une intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, la performance pour une entreprise peut être définie comme le niveau de réalisation résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées, s'appuyant largement sur les notions d'efficacité et d'efficience (fonctions, 1995).

(PICHOT, 2006) Déclare que : « La performance est l'efficience et l'efficacité d'une organisation à réaliser ses objectifs ».

Un autre définit la performance en étant la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité (Hanane, 2016).

Plusieurs termes semblent être synonymes, comme l'efficacité, la performance et l'efficience, selon les définitions précédentes. On y trouve également d'autres mots comme la santé, le succès, la productivité et la rentabilité. Dans cette étude, les expressions « performance », « efficacité » et « efficience » sont employées de façon équivalente.

**Figure 3: Modèle de performance selon Gibert**



**Source :** « Gibert, 1980 »

On désigne ce processus sous le nom de « boucle courte », qui est une représentation simplifiée d'une approche rationnelle qui se concentre sur les concepts fondamentaux de l'analyse traditionnelle. L'efficacité est déterminée par le chemin parcouru par une organisation entre les objectifs et les résultats. De cette manière, ce segment vous donnera une idée de votre efficacité pour atteindre vos objectifs. L'efficacité de l'entreprise repose sur la relation entre ses ressources et ses résultats. À ce stade, il devient évident si l'entreprise peut atteindre ses objectifs en réduisant ses dépenses et ses ressources. Selon (Kaouter ABDELFADEL Morad SBITI, 2020), la distinction entre les moyens et les objectifs démontre la pertinence et détermine si l'entreprise a mis en œuvre les moyens appropriés pour atteindre ses objectifs.

### **2.2.2 La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle se réfère à la façon dont une organisation utilise efficacement ses ressources pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elle couvre divers aspects tels que la productivité, l'efficacité opérationnelle, la qualité des produits ou services, la satisfaction des clients, l'innovation, la rentabilité financière, et la capacité à s'adapter aux changements de l'environnement externe. En résumé, la performance organisationnelle montre comment une organisation crée de la valeur pour ses parties prenantes internes et externes, tout en maintenant ou en améliorant sa position concurrentielle sur le marché (Bessire, 2006).

La réalisation des objectifs est évaluée en examinant à la fois le niveau de productivité et de croissance atteint, ainsi que le degré de satisfaction des employés. Une planification efficace implique l'acquisition des meilleures informations disponibles pour prendre des décisions favorisant l'atteinte des objectifs fixés et assurant le bon déroulement des processus de production et de vente. D'autre part, l'animation du processus vise à maintenir une motivation élevée parmi les employés, en fournissant notamment des informations pertinentes pour les aider à atteindre les objectifs, ce qui entraîne une amélioration de la performance organisationnelle (Yanal Mahmoud AlKilani, 2023).

### **2.2.2 La mesure de la performance organisationnelle et ses indicateurs :**

Selon AbdelFadel & Sbiti (2020), le pilotage stratégique offre une vue d'ensemble des activités d'une entreprise, englobant des aspects tels que le nombre de clients, le chiffre d'affaires, la rentabilité et la part de marché. Son objectif principal est de définir la direction stratégique de l'entreprise, compte tenu de l'importance cruciale de ces décisions. Il met l'accent sur la vision à long terme et la pérennité de l'entreprise. En revanche, le reporting se concentre sur l'analyse des données chiffrées du tableau de bord sans nécessairement fournir une vue opérationnelle ou stratégique de l'entreprise. Son objectif est plutôt de fournir des données quantifiables aux différents services pour évaluer la situation actuelle de l'entreprise (AbdelFadel & Sbiti, 2020).

D'après Dhiba & El Hentati (2018), la mesure de la performance est cruciale pour toute organisation désireuse de gérer, suivre et évaluer les progrès vers ses objectifs. C'est l'un des seuls moyens d'évaluation, de comparaison et de sélection possibles pour réduire l'arbitraire et éclairer notre organisation sur la pertinence de ses projets. Ainsi, la performance reste un moyen d'inciter les comportements visant à améliorer en permanence la satisfaction client, la flexibilité et la productivité. Notre recherche se basera sur le modèle de référence du "Balanced Scorecard", un nouvel outil de gestion d'entreprise permettant d'évaluer d'autres domaines, pas seulement d'un point de vue financier (Dhiba & El Hentati, 2018). Les principaux aspects sont :

- L'axe financier.
- L'axe client.
- L'axe des processus internes.
- L'axe d'apprentissage organisationnel.

Selon AbdelFadel & Sbiti (2020), un indicateur est une donnée ou un ensemble d'informations spécifiquement sélectionnés et contextualisés pour mesurer un aspect particulier de l'état ou de la performance d'une organisation. Ces indicateurs peuvent prendre la forme de chiffres représentant une situation donnée ou de mesures statistiques focalisées sur des phénomènes spécifiques liés au fonctionnement de l'entreprise. Ils évoluent des mesures de performance traditionnelles vers des métriques extra-financières, signalant ainsi un changement de focalisation d'une performance axée sur les actionnaires à une performance organisationnelle prenant en compte les différentes parties prenantes.

Selon toujours AbdelFadel & Sbiti (2020), l'identification des indicateurs est cruciale lors de la conception d'un tableau de bord, car elle détermine ce qui doit être mesuré et comment représenter ces valeurs une fois les mesures effectuées. Ces indicateurs sont généralement sélectionnés avec soin parmi de nombreuses données disponibles. Ils peuvent varier en fonction de la quantité, de la qualité, du temps, ou d'autres aspects. Poser des questions telles que "Que voulons-nous mesurer exactement: la quantité, la qualité, le temps?" peut contribuer à affiner la précision des indicateurs, et parfois, plusieurs options de mesure pour le même indicateur peuvent émerger. La classification des indicateurs peut être effectuée selon divers critères tels que leur type, leurs caractéristiques ou leur niveau d'utilisation. Il n'existe pas de nomenclature universelle ; le choix dépend de la perspective du point d'intérêt, de l'objectif de la mesure et des informations disponibles.

## 2.3 La BI et sa contribution à la performance organisationnelle :

L'interrelation entre la Business Intelligence (BI) et la performance organisationnelle est étroite et complexe, car la BI joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance globale d'une organisation (document interne de Sdg). Voici quelques aspects de cette interrelation :

- **Informations Actionnables :**

- La BI permet aux organisations de collecter, d'analyser et de transformer des données brutes en informations pertinentes et actionnables.

- Ces informations fournissent aux décideurs des aperçus approfondis sur les performances opérationnelles, financières et commerciales de l'entreprise, ce qui les aide à prendre des décisions plus éclairées et stratégiquement alignées.

- **Optimisation des Processus :**

- En identifiant les inefficacités et les goulets d'étranglement dans les processus opérationnels, la BI contribue à l'optimisation des processus.

- En fournissant des analyses détaillées sur la manière dont les processus peuvent être améliorés, la BI aide les organisations à rationaliser leurs opérations, à réduire les coûts et à accroître leur efficacité.

- **Surveillance en Temps Réel :**

- La BI permet une surveillance en temps réel des indicateurs clés de performance (KPI) et des métriques commerciales essentielles.

- Cette capacité de surveillance en temps réel permet aux organisations de réagir rapidement aux changements du marché, d'identifier les tendances émergentes et de saisir les opportunités dès qu'elles se présentent.

- **Analyse Prédictive :**

- En utilisant des techniques d'analyse avancées telles que l'analyse prédictive, la BI permet aux organisations de prévoir les tendances futures et de prendre des décisions proactives.

- Cette capacité à anticiper les futurs défis et opportunités aide les organisations à se préparer et à s'adapter rapidement à un environnement commercial en évolution constante.

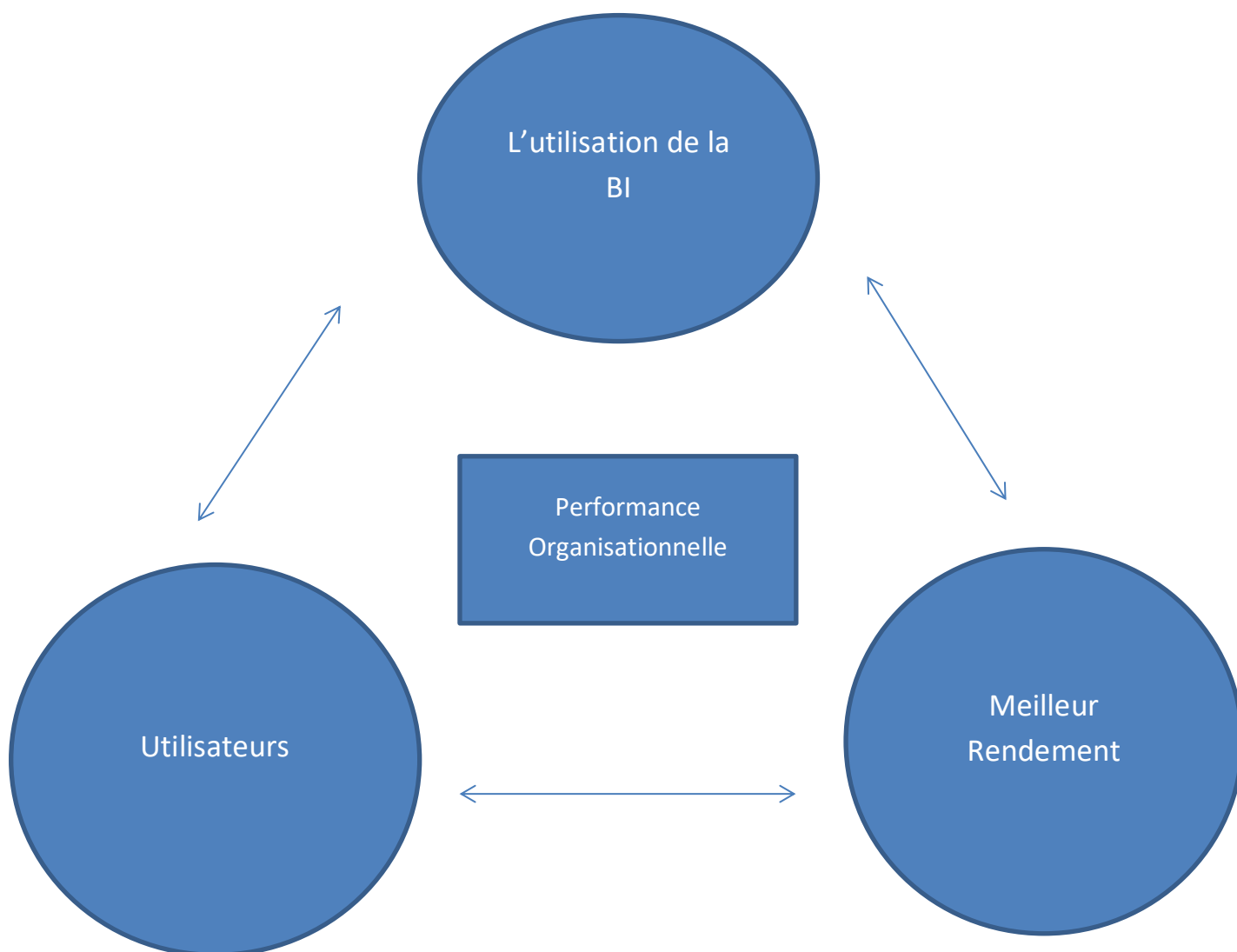
- **Amélioration de la Performance Client :**

-En consolidant les données clients provenant de divers canaux, la BI permet aux organisations de mieux comprendre les besoins, les préférences et les comportements des clients.

-Cette connaissance approfondie des clients permet aux organisations de personnaliser leurs offres, d'améliorer l'expérience client et, en fin de compte, d'accroître la satisfaction client et la fidélité à la marque.

- **Schéma récapitulatif :**

**Figure 4: Schéma récapitulatif de la relation entre la BI et la performance organisationnelle**



**Source :** « Élaboré par nous-même »

## **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre nous avons présenté les concepts liés à la business intelligence et de comprendre les principes de ce dernier, ensuite de définir la performance organisationnelle, notamment les indicateurs et facteurs influençant la performance, l'interrelation entre la BI et la performance organisationnelle et on clôturer le chapitre par un schéma récapitulatif

Dans le chapitre suivant nous allons aborder la méthodologie, le contexte et le cadre organisationnel de la recherche

## **Chapitre 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous choisissons la méthode utilisée dans notre recherche afin d'éclaircir la procédure suivie pour analyser les données afin de répondre à la question de recherche. Ensuite, dans la deuxième section, nous exposons l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectués notre stage et une initiation au projet dans laquelle nous présentons toutes les caractéristiques du projet.

## **Section 1 : Choix Méthodologique**

Dans cette phase, nous décrivons la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de notre étude. Elle est construite autour de l'approche méthodologique, des instruments de collecte de données, de la stratégie de traitement et d'interprétation des données.

### **1.1 Positionnement épistémologique :**

La posture épistémologique représente un choix de paradigme dans lequel le travail de recherche prend forme. Dans les sciences de gestion, plusieurs postures épistémologiques sont disponibles, L'analyse de ces présupposés épistémologiques peut orienter le processus de recherche, renforcer la valeur des connaissances acquises et, simultanément, faciliter la compréhension des nombreux débats qui animent les courants de la théorie de la gestion. On distingue généralement trois grands paradigmes : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Gavard-Perret, 2008). Notre étude s'inscrit dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste, qui répond à l'exigence de projection des connaissances dans le domaine des sciences de gestion. D'après Piaget (1983), la construction est un processus évolutif, transmutable et intentionnel qui se déroule dans la conscience. Cette construction "définit les possibles" en adoptant une approche constructiviste axée sur des objectifs concrets et en envisageant plusieurs moyens appropriés d'influencer le monde social, en se basant sur les individus et leurs intentions. Dans notre travail, nous étudions la contribution de la BI à la performance organisationnelle au sein du Groupe Cevital. Notre présence dans le lieu de stage nous a mis en interaction avec les concepteurs du système de la BI de Cevital ainsi que les utilisateurs de ce système. Nos visites nous a permis de collecter et d'acquérir l'ensemble

des informations nécessaires pour affiner notre question de recherche et analyser l'influence de la BI sur la performance organisationnelle

## **1.2 Approche méthodologique mobilisé :**

Après avoir fait le choix du paradigme constructiviste, nous choisissons la démarche Méthodologique qui nous permet de connaître les outils à utiliser pour atteindre les résultats. Il existe deux principales approches : l'approche qualitative et l'approche quantitative et deux démarches : la démarche inductive et la démarche déductive. Nous avons choisi la méthode qualitative qui nous permet d'accéder à une connaissance plus approfondie sur l'interaction entre les acteurs participants à la recherche, leurs sentiments, opinions et comportements.

En effet, « le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995).

Dans notre recherche, nous utilisons cette méthode pour comprendre l'impact de la BI sur la performance organisationnelle au niveau de Cevital. Notre étude s'inscrit donc dans un paradigme épistémologique constructiviste par une méthode qualitative par étude de cas avec une démarche inductive.

Cette recherche demande le déplacement sur le terrain à cause de sa complexité du sujet afin d'avoir une interaction avec les personnes sur le terrain pour pouvoir réaliser notre étude de cas et de connaître l'impact de la BI sur la performance organisationnelle.

## **1.3 Technique et outils de collecte de données :**

### **3.1 Analyse documentaire :**

L'objectif de la recherche documentaire est de faire l'état de l'art sur notre sujet de travail, afin d'identifier ce que l'on sait déjà, ce qui a déjà été dit et ce qui a déjà été fait, les points d'accord et de désaccord (Pochet, 2018, p. 60).

Dans l'objectif de réaliser notre travail, nous avons utilisés différentes sources de analyse documentaire comme les articles de revues scientifiques, livres, thèses, site web à travers la

bibliothèque de notre école et aussi par des moteurs de recherche du web, ainsi que des documents internes (les rapports BI, documents de projet d'implémentation de BI, cahier des charges ) de l'entreprise où nous avons effectué notre stage. La recherche documentaire est essentiellement une recherche de références de documents qui correspondent à une question documentaire.

Cette recherche documentaire nous a aidés à acquérir de nouvelles connaissances et actualiser nos compétences afin de répondre à notre problématique à travers les articles, les livres et toutes les autres sources documentaires que nous avons utilisées.

### **3.2 Les entretiens semi-directifs :**

Il s'agit d'un outil très utilisé dans les recherches qualitatives, c'est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005).

Pour notre recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif qui est « une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » (Lincoln, 1995).

#### **A. Préparation des entretiens et élaboration du guide d'entretien :**

L'outil qui sert de support est le guide d'entretien, document qui liste les thèmes ou les questions à aborder et qui permet parfois de saisir les réponses au fur et à mesure de l'entretien. Le support utilisé pour les entretiens est le guide d'entretien, un document qui énumère les thèmes ou les questions à aborder et qui permet parfois de noter les réponses au fur et à mesure de l'entretien. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour des entretiens individuels de type semidirectif afin de recueillir un maximum d'informations. Cette méthode comprend trois phases : la préparation de l'entretien, la réalisation de l'entretien, et la retranscription et la synthèse des informations recueillies. Nous avons donc mené des entretiens en suivant un guide d'entretien afin d'obtenir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique de recherche. Concernant

notre guide d'entretien, nous avons choisi une approche semi-directive pour créer une atmosphère de confiance propice à l'exploration du raisonnement de nos interlocuteurs. Dans un premier temps, nous nous sommes interrogés sur la nature des questions à poser afin de recueillir un maximum d'informations sur les différents thèmes abordés. À la fin de chaque thème, nous avons récapitulé les propos recueillis afin de favoriser une meilleure compréhension et assurer une transition plus fluide sur notre recherche. Cette approche nous a permis d'approfondir nos échanges et d'obtenir des informations riches et significatives.

Pour cela notre guide d'entretien se compose de 10 questions qui sont englobées sur 4 axes thématiques (voir annexe A), le tableau suivant montre la structure de notre guide d'entretien :

**Tableau 1: Axes thématique du guide d'entretien**

N	Axes	Descriptions
01	Généralité sur Cevital	Des questions générales, qui ont pour but de connaître la mission, la vision ainsi que le domaine d'activité de l'entreprise.
02	La valeur d'usage	Cet axe nous permet de connaître l'utilité de la BI et pourquoi choisir la BI
03	La performance organisationnelle	Le but c'est la contribution de la BI à la pérennité et à la compétitivité de l'entreprise, basée sur la bonne utilisation des systèmes informatiques organisationnelles.
04	Opportunités et Défis	Le but de cet axe est de savoir si la BI représente un quelconque défi aux utilisateurs et de connaître les opportunités inexploitées qui pourraient encore apporter de la valeur ajoutée à l'organisation.

**Source :** «Elaborer par nous-mêmes ».

- **Elaboration du guide d'entretien :**

- Le guide d'entretien est un outil essentiel lors des entretiens, nécessitant une préparation et une identification des différentes questions à poser. Pour élaborer notre guide d'entretien, nous avons suivi l'enchaînement des étapes qui comprend les éléments suivants : Introduction et présentation : présentation du travail de recherche et du thème, explication de ce que l'entretien doit apporter à ce travail.
- Etablir la liste des informations à collecter : faire la liste de toutes les informations dont nous avons besoin pour pouvoir répondre à notre problématique.
- Liste de question : organiser les questions posées et les sujets auxquels elles se Rapportent.

### **B. Déroulement des entretiens :**

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les membres de l'équipe de la direction centrale des Applications Métiers et Centre de Compétences SAP. La durée de l'entretien était en moyenne d'une heure et demi, durant ses entretiens les interviewés répondaient au fur et à mesure aux questions selon les thèmes abordés. Notre entretien au sein de l'entreprise Cevital s'est déroulé et avec les utilisateurs de ce système. Ces utilisateurs peuvent être des générateurs de l'information (la saisie) comme des consommateurs de l'information, les financiers et les décideurs. Ce qui nous a permis d'acquérir une bonne compréhension sur notre sujet et pour avoir plus d'informations sur la relation existante entre la BI et la performance organisationnelle.

Les personnes avec qui notre entretien s'est déroulé sont présentées dans le tableau suivant:

**Tableau 2: Liste des fonctions des personnes interrogées**

Fonction	Durée d'entretien
Concepteur du système SAP	1h30 minutes
Directeur applications métiers et centre de compétences SAP	2 heures

Directeur de la direction centrale des systèmes d'informations	2 heures
Consultant BI+ utilisateurs	2 heures
Deux utilisateurs de la BI	1h

**Source :** «Elaborer par nous-mêmes ».

#### **1.4 Traitement et analyse des données :**

Comme dans tout processus de recherche, l'analyse et le traitement des données recueillies est une étape nécessaire pour obtenir des résultats, en discuter et tirer des conclusions. En ce qui concerne notre étude nous avons opté comme matériel de collecte des données, les enregistrements vocaux avec notre téléphone et la prise de note sur support papier (dépendant du lieu et de la situation examinée). Cependant pour l'analyse et le traitement de données nous allons procéder par :

- **Retranscription des Données**

Le processus de retranscription consiste à convertir les données brutes collectées, telles que les enregistrements audio ou vidéo des entretiens, en texte écrit. Cette étape est cruciale pour garantir une analyse précise et rigoureuse. La retranscription doit être fidèle et détaillée, incluant les pauses, les hésitations, et les émotions exprimées par les participants, pour conserver le contexte et la nuance des réponses.

- **Identification des Idées Générales**

Une fois les données retranscrites, l'étape suivante est l'identification des idées générales. Cela implique de lire attentivement les transcriptions pour repérer les thèmes récurrents et les concepts clés. Le chercheur doit coder les données en attribuant des étiquettes ou des catégories aux segments de texte pertinents. Cette phase permet de structurer les informations et de dégager les principales tendances et patterns.

- **Verbatim**

Le verbatim est l'extraction des citations exactes et pertinentes des transcriptions pour illustrer les points saillants de l'analyse. Ces citations directes, sans modification ni interprétation, sont utilisées pour appuyer les arguments du chercheur et donner une voix aux participants. Le verbatim doit être sélectionné avec soin pour refléter fidèlement les opinions et les expériences des répondants.

- **Traitement des Résultats**

Le traitement des résultats implique de synthétiser les données et de les organiser en catégories plus larges et significatives. Cette étape comprend l'analyse des relations

Dans la présente recherche, nous allons retranscrire notre entretien que nous allons traiter manuellement afin de passer par les étapes suivantes :

- La lecture attentive : permet de lire attentivement la transcription afin de comprendre le contexte ;
- Codage : cette étape permet à l'identification des thèmes ou des catégories qui s'émergent dans la transcription ;
- Analyse : elle analyse les liens entre les thèmes ou les catégories Interprétation : permet de donner des résultats sur la signification des données.

## **Section 02 : cadre organisationnel de la recherche**

Dans cette section, nous présentons quelques informations sur le Groupe SDG et soulignons l'importance d'étudier le Groupe Cevital comme étude de cas.

### **2.1 Présentation du Groupe Sdg :**

Dans cette partie nous allons présenter notre organisme d'accueil le groupe Sdg

#### **2.1.1 Historique du Group Sdg :**

SDG Group est une société mondiale de conseil spécialisée en gouvernance des données et en analytique, reconnue pour son expertise dans les pratiques d'analyse commerciale, la gestion de la performance d'entreprise et les architectures commerciales avancées. En tant que cabinet de conseil technologique indépendant, SDG innove en offrant une proposition de valeur unique grâce à des laboratoires de pointe et au développement de technologies exceptionnelles, visant à transformer les entreprises et à fournir les solutions analytiques les plus avancées du marché.

Fondée en 1994, SDG a rapidement été perçue comme un laboratoire d'innovation pour la planification et le contrôle des méthodologies, et une société de conseil émergente axée sur la conception et la mise en œuvre de systèmes d'aide à la décision. Le fondateur a anticipé la maturité de la technologie DSS et l'émergence de nouvelles opportunités de réingénierie des processus métier via l'approche Management Intelligence.

Cette stratégie a été couronnée de succès, avec l'ouverture de nouveaux bureaux dans des villes telles que Milan, Barcelone, Vérone, Londres, Madrid, Rome, Logroño, New York, Paris, Lisbonne, Le Caire, Hambourg, Florence, Munich, Alger, Bogota et Bruxelles. Les services et solutions de SDG ont été enrichis au fil du temps avec des pratiques d'intelligence sociale, d'architecture Big Data, d'analyses commerciales innovantes et des feuilles de route de transformation numérique.

#### **2.1.2 Les offres de services :**

##### **1- Système transactionnel :**

SDG accompagne les entreprises dans l'analyse, la cartographie et l'optimisation des processus opérationnels, jusqu'à l'implémentation de progiciels de gestion tels que ERP SAP, ainsi que la migration des données et l'acquisition de licences.

## **2- Formation professionnelle :**

Au-delà de l'implémentation, Sdg accompagne les entreprises dans l'appropriation des outils en offrant des services de formation, assurés par des consultants experts appartenant au Training Center.

## **3- Business analytics :**

Pour comprendre et tirer profits des données que génère le système transactionnel de l'entreprise, Sdg vous accompagne dans l'adoption d'outils de Business Intelligence, afin d'améliorer la prise de décision

## **4- Stratégie et conseil :**

En termes de planification financière et opérationnelle, optimisation et gestion de la performance, ainsi que pour les décisions stratégiques et organisationnelles.

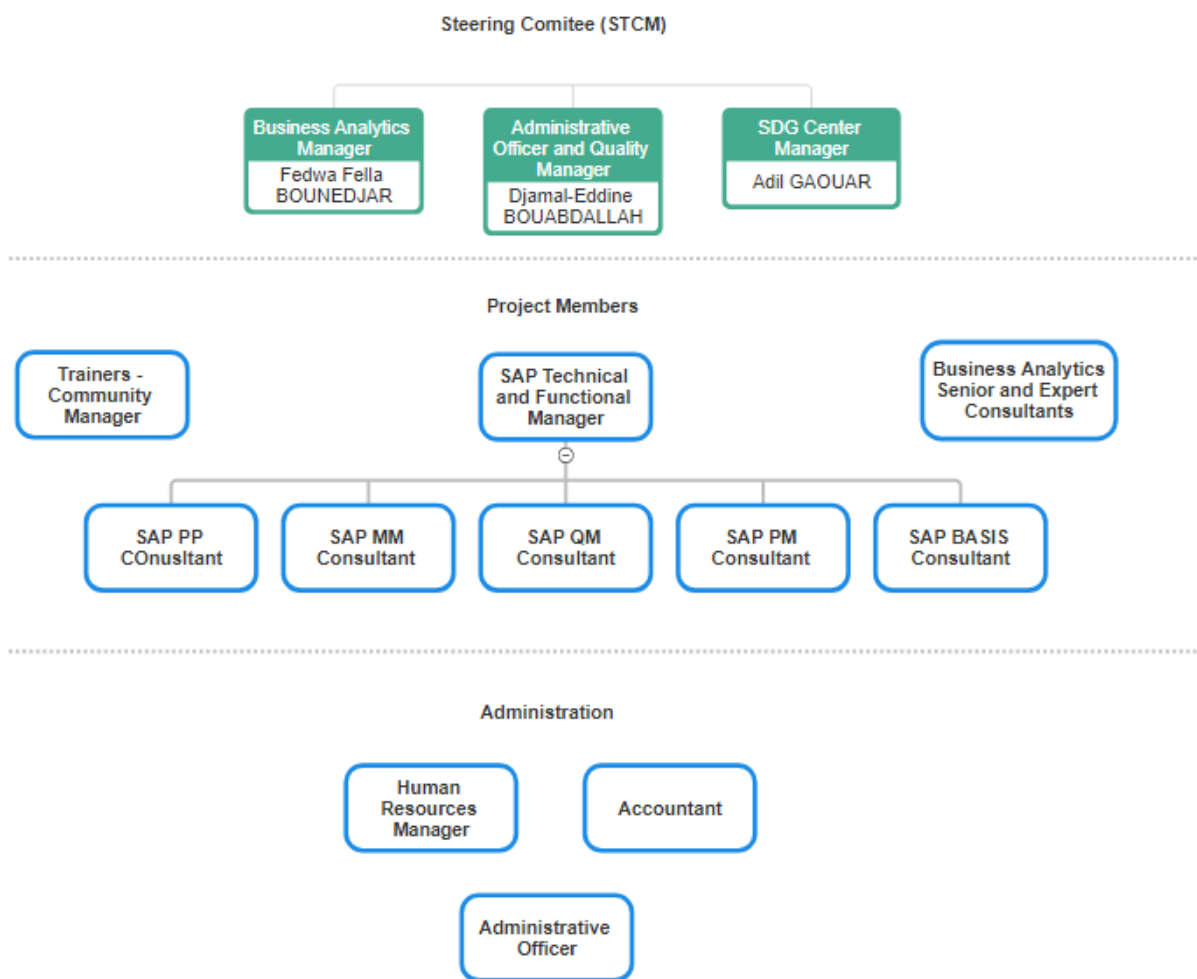
### **2.1.3 SDG Group en Algérie :**

Fondée en 2013, SARL SDG Consulting Algérie est une société de conseil, orientée vers le développement des Systèmes d'informations. SDG intervient dans la couche transactionnelle de l'ERP SAP, l'analytique BI, ainsi que dans la formation et le support.

### **2.1.4 Clients en Algérie :**

- Cevital
- Djezzy
- Ramy
- Société Général Algérie
- Hyundai
- Sonatrach
- Beko
- Osco
- Roto Algérie
- Novasup
- Gravil
- Helios

### 2.1.5 Organigramme :



**Figure 5: L'organigramme du Groupe Sdg**

**Sources :** Document interne du Groupe Sdg

### 2.2 Choix de l'entreprise :

Il est essentiel d'étudier le rôle de la Business Intelligence (BI) sur le Groupe Cevital en raison de sa position dominante en tant que plus grande entreprise privée en Algérie et de sa diversité sectorielle qui inclut l'agroalimentaire, l'industrie, la distribution, et les services. Cette diversité offre un cadre unique pour évaluer comment la BI peut être appliquée dans différents contextes et avec quels résultats. En tant que conglomérat opérant à grande échelle, Cevital possède une multitude de données provenant de ses diverses filiales. L'analyse du rôle de la BI sur Cevital permet d'observer comment la

centralisation et l'exploitation de ces données par des outils de BI améliorent la prise de décision stratégique, optimisent les processus opérationnels, et augmentent la performance organisationnelle de l'entreprise. De plus, l'étude de Cevital peut fournir des insights précieux sur la manière dont la BI contribue à la résilience et à l'innovation dans un marché compétitif, offrant ainsi des leçons applicables à d'autres entreprises souhaitant améliorer leur performance organisationnelle grâce à la BI.

## **2.3 Présentation du groupe Cevital client SDG :**

Le groupe Cevital, fondé en 1998, est un conglomérat algérien actif dans divers secteurs, dont l'agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services. En tant que premier groupe privé en Algérie et troisième entreprise algérienne par chiffre d'affaires, Cevital emploie 18 000 personnes et se positionne comme un leader du secteur agroalimentaire en Afrique. En 2015, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars. Cevital étend également ses activités à l'international.

### **2.3.1 Historique et évolution :**

Pendant près de trois décennies, Issad Rebrab s'est investi dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie. « Ce qui est remarquable, c'est que PROFILOR s'est rapidement développé grâce à la réinjection de ses bénéfices et à une innovation continue. En seulement quatre ans, nous avons atteint 200 employés ». L'entreprise a ensuite acquis ou créé plusieurs sociétés, y compris la chaudronnerie SACM à Oran, qui comptait 180 employés à l'époque. Ces efforts ont culminé en 1988 avec la création de METAL SIDER, devenue la plus grande société du groupe et du secteur privé en Algérie, avec plus de 1000 employés. En 1992, METAL SIDER enregistrait déjà un chiffre d'affaires de 300 millions de dollars et un bénéfice net de 33 millions de dollars. Les liquidités générées par les activités de métallurgie et de sidérurgie ont permis au groupe Rebrab d'acquérir les activités d'IBM en Algérie en 1991 et de Rank Xerox en 1992. Avec l'ouverture du secteur de la presse, Rebrab a lancé le quotidien Liberté en 1991. Ainsi, Cevital a été fondée en 1998 pour se lancer dans le secteur agroalimentaire, avec comme premier projet une raffinerie d'huile végétale. Issad Rebrab a stratégiquement ciblé les produits de première nécessité pour les consommateurs algériens, notamment les huiles de table, la margarine, les graisses végétales et le sucre.

Voici quelques jalons significatifs de l'histoire de Cevital :

- 1998 : Le complexe Cevital a initié ses opérations avec la mise en place du conditionnement d'huile en décembre.
- 1999 : Début de la production à la raffinerie d'huile de 570 000 tonnes par an et introduction de la première marque haut de gamme d'huile de table, 100 % tournesol, nommée "FLEURIAL".
- 2001 : Début de la production à la margarinerie de 180 000 tonnes par an et lancement de la première marque de margarine de table "FLEURIAL".
- 2003 : Démarrage de la production à la raffinerie de sucre (650 000 tonnes par an de sucre blanc et 25 000 tonnes par an de sucre liquide). Introduction de la margarine feuilletée "LA PARISIENNE" pour les boulangeries-pâtisseries.
- Avril 2005 : Lancement de trois nouveaux projets, dont deux sur le site de LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produits en béton) ; et acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA.
- Novembre 2006 : Acquisition de l'entreprise Cojek d'El Kseur (conserves et jus), filiale de l'entreprise nationale des jus et boissons (Enajuc).
- 2007 : Samha - production et distribution / création de MFC (verre plat).
- 2008 : Nolis - entrée dans le transport maritime / commercialisation de verre plat en Europe et création de Numilog.
- 2009 : Augmentation de la production de sucre à 1 million de tonnes par an.
- 2013 : OXXO (France) ATLAS (Espagne).
- 2014 : BRANDT (France) AFFERPI (Italie) EX LUCCHINI PIOMBINO • Acquisition de 67 % du capital de Michelin Algérie, producteur de pneumatiques.

Source : Compilation basée sur les informations fournies par le site web du groupe Cevital, [www.cevital.com](http://www.cevital.com).

Cevital réinvestit 49 % de son chiffre d'affaires dans le développement et la diversification de ses activités. En 2014, la fusion-absorption de la SPA COJEK et l'acquisition

d'ArcelorMittal El Hadjar en 2012, ainsi que l'achat de Michelin Algérie en 2013, où Cevital a progressivement acquis 67 % du capital social pour détenir l'intégralité de la société en 2014, ont marqué des étapes majeures. Renforçant sa stratégie d'internationalisation, Cevital a saisi l'opportunité de la crise économique mondiale pour acquérir quatre entreprises européennes. Depuis 2013, le groupe a consolidé sa notoriété et établi sa crédibilité, accélérant les acquisitions en Europe. Ces acquisitions comprennent des marques établies, offrant un avantage concurrentiel par rapport à la création de nouvelles entreprises.

Parmi les acquisitions remarquables figurent OXXO, un leader français de la menuiserie, avec un investissement projeté de 12 millions d'euros pour moderniser les installations de production ; l'usine espagnole d'aluminium Alas, acquise pour 8,5 millions d'euros ; et Fagor Brandt en 2014, le deuxième acteur de l'électroménager en France avec une part de marché de 14 %. Cette acquisition consolide la position de Cevital dans le secteur de l'électroménager grâce à l'expertise et aux marques de Fagor Brandt (Vedette, Sauter, De Dietrich). L'achat de Lucchini, le deuxième plus grand producteur d'acier en Italie, pour 400 millions d'euros, vise à revitaliser l'industrie sidérurgique italienne en remplaçant les hauts fourneaux par des fours électriques, améliorant ainsi les capacités de Cevital dans ce domaine.

### **2.3.2 L'organisation de Cevital :**

Cevital opère dans quatre pôles d'activités économiques, soutenus par un réseau de 19 filiales. La puissance économique de Cevital réside dans la synergie et la complémentarité entre ces différentes entités.

#### **1. La direction générale de groupe Cevital :**

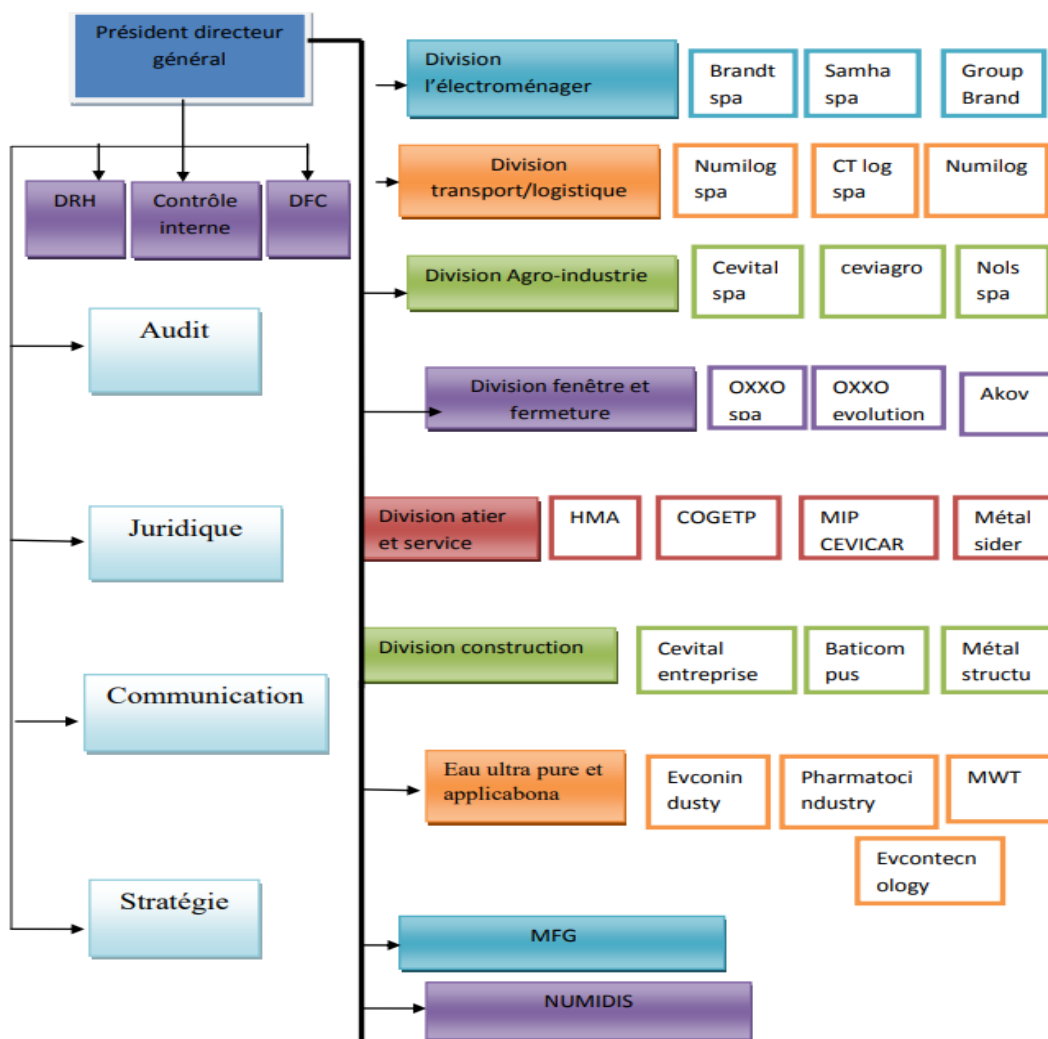
L'assemblée générale des actionnaires est présidée par Monsieur Issad REBRAB, Président Directeur Général du groupe CEVITAL. Son mandat consiste à garantir le bon déroulement des opérations, à coordonner et encadrer les divers services de l'entreprise en vue d'optimiser son efficacité.

#### **2. Le conseil d'administration :**

Le conseil d'administration de Cevital se compose de 12 membres, dont 4 sont désignés par l'assemblée générale ordinaire (AGO) des actionnaires. Sous la présidence de Monsieur

Issad Rebrab, les administrateurs sont élus pour un mandat de trois ans, couvrant quatre assemblées générales annuelles successives. Les administrateurs sortants ont la possibilité d'être réélus. Le conseil d'administration comprend à la fois des membres internes et externes, avec six membres issus de la famille Rebrab et six personnalités indépendantes.

- **Organigramme de Groupe Cevital :**



**Figure 6: L'organigramme du Groupe Cevital**

Source : Document interne du Groupe Cevital

### 2.3.3 Expansion Internationale d'un Groupe :

Depuis plusieurs années, le Groupe Cevital déploie une stratégie ambitieuse d'acquisitions internationales, dans le but de trouver de nouveaux leviers de croissance d'ici 2025. Cette démarche lui permet d'atteindre une taille critique et de rivaliser avec les plus grandes entreprises mondiales. Cevital se concentre sur plusieurs projets d'ampleur, bénéficiant de fortes synergies avec ses activités en Algérie, en Europe et au Brésil. Sa stratégie repose sur l'acquisition de savoir-faire technologique, englobant la recherche et développement jusqu'aux brevets, ainsi que sur l'accès aux circuits de distribution internationaux afin de faciliter l'exportation.

En France, en Espagne et en Italie, Cevital a adopté une stratégie d'investissement mutuellement bénéfique, connue sous le nom de co-localisation. Ce concept implique de maintenir les activités rentables dans les économies développées tout en initiant de nouvelles activités en Algérie. Cette approche permet de revitaliser les entreprises en difficulté, de les redynamiser et de leur offrir de nouvelles perspectives de croissance.

#### **2.3.4 Activités et filiales :**

##### **1. Agro-Industrie et Distribution :**

Instauré en 2015, ce pôle englobe les activités suivantes :

- La distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis) via la chaîne de magasins UNO.
- La distribution spécialisée dans les domaines de l'équipement personnel et domestique ainsi que des services.
- La production agricole avec Ceviagro.
- La gestion de centres commerciaux avec Sierra Cevital.
- La production agroalimentaire, qui constitue 80 % des activités de ce pôle.

##### **2. Automobile , Immobilier et Services :**

Créé en 2012, ce groupe compte actuellement 6 filiales en activité et 2 autres en phase de développement. Il opère dans les secteurs de l'automobile, de l'immobilier, de la location de véhicules et de la publicité extérieure.

Parmi ses filiales automobiles, on trouve :

- HMA (Hyundai Motor Algérie SPA), le représentant officiel de Hyundai Motor Company ;
- SODI Automotive SPA, qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional ;
- COGETP, distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT.

Le volet Services regroupe les filiales :

- Immobis, spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux, de plates-formes logistiques, d'hôtels et de bureaux ;
- MTP, qui intervient dans la logistique, le transport et la location d'engins et de véhicules ;
- Futur Media, producteur de médias d'affichage grand format.

Deux projets de filiales sont également en cours :

- AAI (Algérie Automobile Industrie), projet industriel de montage de camions et de véhicules automobiles ;
- DFM Algérie (Dongfeng Motor Algérie SPA), distributeur officiel de DFM et de ses différentes marques de véhicules lourds et légers en Algérie.

### **3. Industrie :**

Créé en 2014 à la suite d'une réorganisation du Groupe Cevital, le pôle Industrie supervise un portefeuille d'activités comprenant 12 filiales organisées en plusieurs unités opérationnelles (BU), à savoir :

- L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Asie-Pacifique.

- Les fenêtres et fermetures, avec deux sites industriels implantés en France et en Algérie. Cevital propose des solutions de fermeture innovantes et économes en énergie, commercialisées sous la marque Oxxo. Sur son site industriel ;

### **2.3.5 Missions, Vision et valeur de Cevital :**

- **Mission de Cevital**

*« Notre pôle Industrie se donne comme mission de contribuer au confort et au bien-être des consommateurs et des collaborateurs, en développant des produits et services innovants, avec un respect total de la diversité culturelle, des règles de l'environnement et du développement durable de la planète. À travers notre portefeuille d'activités, très diversifié, et nos projets futurs, nous ambitionnons de devenir un acteur incontournable dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et de participer activement au développement du Groupe Cevital dans le cadre de sa vision 25/25. »* Déclare le directeur général de Cevital Malik Rebrab

- **Vision de Cevital :**

*« Voir grand, commencer petit et aller vite. »* Une devise, telle un leitmotiv, qui a porté Issad Rebrab jusqu'à la réussite.

- **Valeur du Group Cevital :**

Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité.

### **2.3.6 La stratégie du Groupe Cevital :**

Cevital a prospéré grâce à l'ambition et à la vision de son fondateur, qui aspirait à ériger un groupe industriel de renommée mondiale, hautement compétitif et axé sur l'exportation et l'internationalisation. Doté d'installations de production de stature mondiale et équipé des technologies les plus avancées, le groupe s'appuie sur une stratégie axée sur la compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation et de co-localisation. La recherche et le développement, l'innovation et le talent des collaborateurs occupent une place prépondérante dans cette démarche. Ces fondements constituent le socle d'une industrie dynamique, tournée vers l'exportation, créatrice d'emplois et attrayante pour la jeunesse algérienne.

Selon Issad Rebrab, fondateur de Cevital, le succès du groupe repose sur sept points clés :

- Le réinvestissement systématique des bénéfices dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des technologies les plus avancées.
- L'importance accordée au recrutement, à la formation et au transfert des compétences.
- L'esprit entrepreneurial.
- Le sens de l'innovation.
- La quête de l'excellence.
- La fierté et la passion au service de l'économie nationale.

### **Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre nous avons présenté le cadre méthodologique, le contexte de la recherche, les motivations du choix de l'étude de cas, et le cadre organisationnel. À présent, nous allons présenter les résultats de cette dernière, et ce dans le chapitre suivant de notre mémoire.

## **CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES**

Dans ce dernier chapitre, nous allons exposer toutes les informations récoltés à travers la démarche expliqué dans le chapitre précédent. Ensuite, nous allons les interpréter afin de répondre à notre problématique.

Notre étude a pour but de démontrer le rôle que joue la business intelligence dans la performance organisationnelle. Le Groupe Cevital en raison de sa position dominante en tant que entreprise privée en Algérie et de sa diversité sectorielle qui inclut l'agroalimentaire, l'industrie, la distribution, et les services. Cette diversité a conduit le groupe à implémenter un système de Business Intelligence depuis 2008. Cette initiative offre un cadre unique pour évaluer comment la BI peut être appliquée dans différents contextes et les résultats obtenus.

Pour mener notre étude, plusieurs visites sur site étaient nécessaires afin de discuter avec l'ensemble des utilisateurs de la BI. L'objectif était d'analyser l'apport de la BI sur la performance organisationnelle.

## **Section 1 : Présentation et analyse des résultats**

Lors de notre étude de terrain menée au sein du Groupe Cevital , nous avons été guidés par des responsables hiérarchiques qui nous ont donné l'opportunité d'effectuer des entretiens au profit de notre recherche, d'explorer leur documentation, nous avons été régulièrement informés des initiatives entreprises, des réunions organisées, des workshop et conférences prévus par la compagnie sur le sujet de la BI .

Dans cette section, nous allons exposer et analyser les principaux résultats obtenus lors de nos recherches à travers les différents entretiens menés auparavant, l'analyse documentaire effectuée au sein de la compagnie, et enfin l'observation

### **1.1 Groupe Cevital: Motivations et diagnostic stratégique dans le cadre de projet d'implémentation d'une solution BI**

Nous avons pu identifier grâce aux différents outils de collecte de données cités ci-dessus plusieurs points relatifs à l'importance de la BI dans la performance organisationnelle, les domaines de son utilité et les avantages que procure cette solution.

Lors de nos visites au Groupe Cevital, nous avons sollicité les utilisateurs de la Business Intelligence (BI) afin qu'ils nous expliquent les motivations du Groupe pour cette implémentation:

- **Facilite la prise de décision :**

L'implémentation d'un système BI au sein du Groupe Cevital vise à fournir aux managers un ensemble de données et d'informations sous forme d'indicateurs de performance cohérents, disponibles et régulièrement mis à jour, avec un minimum d'effort. Cela permet de résoudre les problématiques liées à la qualité des données nécessaires à la prise de décision efficace.

Avant la mise en place de la BI, les utilisateurs du groupe Cevital faisaient face à plusieurs obstacles. Un directeur mentionne: « *La prise de décisions stratégiques reposait souvent sur des intuitions plutôt que sur des données solides. Nous manquons de visibilité sur les performances globales de l'entreprise et de ses différentes divisions* ».

- **Améliorer la qualité des données :**

« Les difficultés à obtenir des données précises sur les performances de vente, les rapports étant souvent obsolètes et peu fiables, entraînant une perte de temps à vérifier et corriger les erreurs ». De même, un utilisateur souligne que l'analyse financière prenait des jours voire des semaines en raison de la compilation manuelle des données provenant de diverses sources, ce qui diminue la performance de l'entreprise. Après l'implémentation de la BI un responsable déclare : « *La BI automatise la collecte, le traitement et la présentation des données, ce qui réduit le temps passé à générer des rapports manuellement et permet aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée* », un autre annonce : « *Les informations sont présentées de manière lisible et compréhensible par tous* ».

- **Soutenir la stratégie de développement du groupe :**

Le groupe Cevital s'est construit autour de l'ambition de devenir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international. L'implémentation d'outils BI de pointe s'inscrit dans cette stratégie en permettant d'exploiter au mieux les données pour augmenter la performance organisationnelle.

Des utilisateurs affirment « *Avec l'introduction de la Business Intelligence (BI), chaque utilisateur peut désormais accomplir ses rapports et ses tâches dans les délais impartis, sans affecter le fonctionnement de l'équipe* ».

- **Augmente la performance organisationnelle :**

Avant l'implémentation un responsable affirme : « *Nous avions beaucoup de mal à obtenir des données précises sur nos performances. Nos rapports étaient souvent obsolètes et peu fiables, ce qui nous faisait perdre du temps à vérifier et corriger les erreurs* ».

La BI a permis à Cevital de mettre en place un système de surveillance et de suivi des performances en temps réel. En identifiant rapidement les tendances émergentes et les écarts par rapport aux objectifs, l'entreprise a pu prendre des mesures correctives de manière proactive pour maintenir ou améliorer ses performances, plutôt que de réagir après que les problèmes se soient déjà produits, un directeur confirme : « *Les tableaux de bord BI offrent une vue d'ensemble des performances de l'entreprise en temps réel, permettant*

*aux gestionnaires de suivre les indicateurs clés de performance (KPI) et de réagir rapidement aux changements ».*

- **Alignement stratégique :**

La BI a aidé le groupe Cevital à aligner ses initiatives et ses actions avec ses objectifs stratégiques à long terme. En ayant une vue d'ensemble des performances de l'entreprise à tous les niveaux, les dirigeants ont pu prendre des décisions qui soutiennent la vision et la mission de l'entreprise, tout en maximisant la création de valeur pour toutes les parties prenantes, une responsable affirme : *« En tant que membre de l'équipe de direction chez Cevital, j'ai été témoin direct de l'impact transformateur de l'alignement stratégique facilité par notre système de Business Intelligence (BI). Avant l'implémentation de la BI, nous nous retrouvions parfois à poursuivre des objectifs divergents au sein de différents départements, ce qui entravait notre capacité à avancer de manière cohérente vers nos objectifs globaux. Cependant, une fois que la BI a été intégrée à nos processus décisionnels, nous avons bénéficié d'une vision unifiée et claire de nos performances organisationnelles à tous les niveaux. Cette visibilité nous a permis d'aligner nos actions et nos initiatives avec nos objectifs stratégiques à long terme de manière beaucoup plus efficace. »*

- **Intégration rapide des données :**

« Même les données existant avant l'implémentation de ce système (dans un autre format) ont été intégrées pour que toutes les informations soient disponibles, permettant ainsi un accès rapide et un historique des modifications effectuées par d'autres utilisateurs » déclare l'intégrateur en expliquant qu'avant l'implémentation de la BI les équipes stockaient leurs données dans des fichiers Excel ce qui prenait énormément de temps à extraire l'information.

## **1.2 Projet d'implémentation de la BI au sein de Cevital**

En 2008, le Groupe Cevital a décidé de mettre en œuvre la Business Intelligence (BI), l'implémentation de la BI a été réalisée en suivant les étapes suivantes :

- **Structuration du système d'informations et des sous-systèmes :**

Cette étape le Groupe à structurer et organiser le système d'informations, y compris ses sous-systèmes. Il s'agit de créer une architecture cohérente et intégrée qui facilite la communication et le flux de données entre les différentes composantes du système.

- **Assurance de la qualité des données sources :**

Dans cette étape Cevital s'assurer de garantir la qualité des données cela implique la vérification de l'exactitude, de la complétude, et de la fiabilité des données collectées. Les processus de nettoyage et de validation des données sont mis en place pour éliminer les erreurs et les incohérences.

- **Élaboration d'une stratégie d'exploitation de la BI :**

Cevital a défini une stratégie claire pour l'utilisation de la BI, en alignant cette stratégie avec les objectifs globaux de l'entreprise. Cela inclut la planification des ressources, l'identification des technologies appropriées, et la mise en place de processus pour exploiter au mieux les capacités de la BI.

- **Fixation et priorisation des objectifs :**

Déterminer les objectifs spécifiques à atteindre avec la BI été l'une des étapes les plus importante au groupe. Cela aide à concentrer les efforts sur les initiatives qui apporteront le plus de valeur à l'entreprise

- **Définir les besoins métiers :**

Identifier et comprendre les processus clés de l'entreprise pour déterminer où la BI peut apporter le plus de valeur et collaborer avec les utilisateurs finaux et les parties prenantes pour recueillir leurs besoins spécifiques en termes de données et d'analyses. *« En travaillant chez Cevital, j'ai eu l'occasion de participer à l'implémentation de notre système de Business Intelligence (BI), et l'une des étapes les plus cruciales de ce projet a été la définition des besoins métiers. Dès le départ, il était clair que pour maximiser la valeur de la BI, nous devions d'abord comprendre en profondeur les processus clés de notre entreprise et identifier les domaines où la BI pouvait apporter le plus de bénéfices »* explique un utilisateur.

- **Développer les processus ETL (Extraction, Transformation, Chargement) :**

Chez Cevital, l'implémentation de la Business Intelligence (BI) a nécessité de développer des processus ETL (Extraction, Transformation, Chargement) robustes pour garantir que les données soient cohérentes, fiables et utilisables. Ce processus a été crucial pour collecter, nettoyer et intégrer les données provenant de diverses sources dans notre data warehouse. Ce processus ETL a permis à Cevital de disposer d'un système BI performant, capable de fournir des insights précis et en temps réel. *« Grâce à ces efforts, nous avons pu améliorer notre prise de décision, optimiser nos opérations et soutenir notre stratégie de croissance ».*

- **Concevoir et déployer le data warehouse :**

Un architecte de données a mentionné : *« Nous avons passé beaucoup de temps à comprendre comment les différents départements utilisent les données. Cela nous a permis de concevoir une structure qui répond à leurs besoins spécifiques tout en garantissant une performance optimale ».* Une fois la structure planifiée, l'installation et la configuration du data warehouse ont été réalisées. Ce processus comprenait l'intégration des données préparées par les processus ETL.

- **Développer les outils de BI :**

La création de tableaux de bord interactifs a permis une visualisation en temps réel des indicateurs clés de performance (KPI). Un chef de projet BI a partagé : *« Les tableaux de bord interactifs ont transformé notre manière de suivre les performances. Nous pouvons désormais visualiser les KPI en temps réel, ce qui nous permet de réagir rapidement aux changements et d'ajuster nos stratégies en conséquence »*

L'élaboration de rapports réguliers et personnalisés pour différents niveaux de l'organisation a également été un élément crucial dans ce projet. Un analyste financier a expliqué : *« Avant la BI, générer des rapports personnalisés prenait beaucoup de temps et d'efforts. Maintenant, avec les outils BI, nous pouvons créer des rapports précis et adaptés aux besoins spécifiques de chaque département en quelques clics »*

La mise en place de cubes OLAP (Online Analytical Processing) a été une avancée significative pour permettre une exploration approfondie des données sous différents angles. Grâce au développement de ces outils BI, Cevital a considérablement amélioré sa capacité à exploiter les données pour une prise de décision plus rapide et plus efficace. Les tableaux de bord interactifs, les rapports personnalisés et les cubes OLAP ont tous contribué à une meilleure compréhension et utilisation des données, renforçant ainsi sa performance et soutenant la stratégie de croissance à long terme.

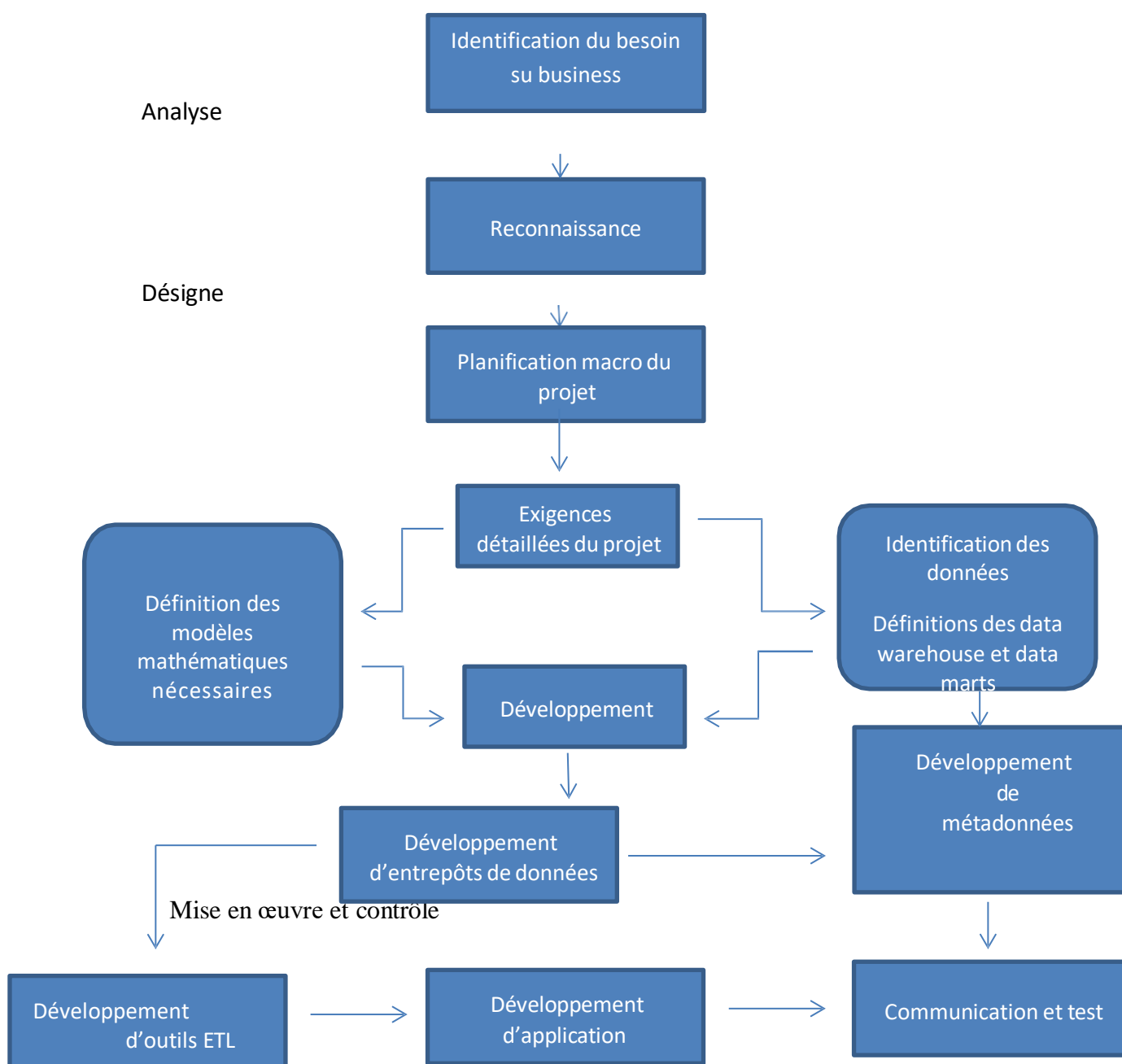
- **Tester :**

Chez Cevital, tester le système de Business Intelligence (BI) a été une phase critique pour s'assurer que toutes les fonctionnalités répondent aux spécifications et aux besoins définis. Cette étape a inclus la vérification des performances sous charge et la validation par les utilisateurs finaux.

- S'assurer que toutes les fonctionnalités répondent aux spécifications et besoins définis
- Vérifier que le système peut gérer les charges de travail attendues sans perte de performance
- Faire valider le système par les utilisateurs finaux

La validation par les utilisateurs finaux a été une étape indispensable pour garantir que le système BI répondait bien à leurs attentes et besoins. Un utilisateur clé a partagé son expérience : « *Nous avons été impliqués dans la phase de test pour nous assurer que le système BI était convivial et répondait à nos besoins* ». Cette validation utilisateur a permis d'identifier des améliorations nécessaires avant le déploiement final

### Schéma récapitulatif des phases du projet d'implémentation :



**Figure 7: Phase de développement du système de la BI du Groupe Cevital**

Source : « Document interne du Groupe Cevital »

### 1.3 Organisation décentralisée de la BI chez Cevital

Cevital a adopté une organisation décentralisée de la Business Intelligence (BI). Cette organisation repose sur deux types de Business Intelligence :

- **BI de groupe** : Pilotée par le groupe, cette forme de BI répond aux besoins de pilotage des processus transversaux, de consolidation et de reporting financier. En centralisant ces fonctions, Cevital peut assurer une cohérence et une standardisation des données financières et opérationnelles à travers toutes ses filiales.
- **BI des entités opérationnelles** : Répondant aux besoins spécifiques de chaque entité, cette forme de BI est particulièrement adaptée aux contextes de fusions-acquisitions d'entreprises ou de groupes. Chaque entité opérationnelle au sein de Cevital utilise des solutions BI adaptées à ses propres exigences, permettant ainsi une flexibilité et une réactivité accrue aux niveaux locaux.

Cette approche permet de déployer la Business Intelligence à la fois au niveau de la direction des systèmes d'information et au sein des différentes entités de l'entreprise. Elle facilite la consolidation des données, tant au niveau local qu'au niveau du groupe, tout en permettant l'échange d'informations nécessaires. Cette approche assure une large couverture des besoins, donne de l'autonomie aux entités, et permet une répartition des charges et des volumes de données selon les besoins spécifiques de chaque entité.

### 1.4 Domaines d'utilisation de la BI par le Groupe Cevital :

Le groupe Cevital utilise la Business Intelligence (BI) dans plusieurs domaines pour améliorer sa performance organisationnelle et soutenir ses objectifs stratégiques. Voici les principaux domaines d'utilisation de la BI par le groupe Cevital

- **Finance et comptabilité :**

*« Grâce à la BI, nous avons une vue d'ensemble cohérente de nos finances. La centralisation des données financières nous permet de prendre des décisions stratégiques plus rapidement et avec une précision accrue » - Responsable Financier*

- **Stratégie et Développement :**

« *L'étude des données de marché avec la BI nous permet d'identifier les opportunités de croissance et les menaces potentielles* » - Analyste Stratégique.

- **Gestion de la Satisfaction Client :**

Cevital Collecte et analyse les retours clients pour identifier les domaines nécessitant des améliorations puis faire le suivi des indicateurs de satisfaction pour mesurer l'efficacité des actions entreprises pour améliorer l'expérience client.

- **Ressources Humaines :**

La BI permet de suivre les performances des employés et d'améliorer la gestion des talents et la rétention du personnel.

- **Ventes et Marketing :**

Le Groupe Cevital suit ses performances de vente par produit et par région en temps réel, ce qui aide à identifier les tendances et les opportunités de croissance.

→ Malgré la diversité de ses domaines d'activité, Cevital n'exploite pas pleinement le potentiel de la solution BI.

Le tableau suivant explique la différence entre avant et après l'implémentation de la BI au sein du Groupe Cevital.

<b>Aspect</b>	<b>Avant l'implémentation de la BI</b>	<b>Après l'implémentation de la BI</b>
<b>Disponibilité des données</b>	Données dispersées à travers différents systèmes, souvent accessibles seulement à des départements spécifiques	Données centralisées dans un entrepôt de données, accessibles à tous les niveaux de l'organisation
<b>Qualité des données</b>	Données souvent incomplètes, erronées, et redondantes; absence de normes de qualité	Données nettoyées, dupliquées, normalisées et validées pour assurer précision et fiabilité
<b>Prise de décision</b>	Décisions basées sur des rapports manuels et intuition, sans support analytique solide	Décisions basées sur des analyses de données en temps réel et des modèles prédictifs
<b>Temps d'accès à l'information</b>	Obtention de rapports manuels prenant des jours ou des semaines, souvent avec des erreurs	Rapports générés instantanément, disponibles en temps réel, avec des mises à jour automatiques
<b>Analyse des performances</b>	Analyse limitée aux performances passées, réactive et souvent tardive	Analyse approfondie, proactive, avec des capacités prédictives pour anticiper les tendances futures
<b>Visibilité des opérations</b>	Visibilité réduite, peu de suivi en temps réel; les problèmes opérationnels peuvent passer inaperçus	Visibilité complète avec des tableaux de bord interactifs en temps réel, identification rapide des problèmes
<b>Collaboration entre services</b>	Collaboration difficile due à la fragmentation des informations et des systèmes; échanges manuels d'informations	Collaboration facilitée par un accès partagé aux données et une plateforme commune pour les analyses
<b>Réactivité aux changements</b>	Réaction lente aux changements du marché en raison de l'absence de données actuelles	Réaction rapide et adaptée aux changements grâce à des alertes et des analyses en temps réel
<b>Efficacité opérationnelle</b>	Processus inefficaces, redondants, et souvent manuels, entraînant des pertes de temps et de ressources	Processus optimisés et automatisés, réduction des tâches redondantes, augmentation de

		l'efficacité et de la productivité
<b>Satisfaction des clients</b>	Peu de connaissance des besoins des clients, réponses tardives et non personnalisées	Meilleure compréhension et anticipation des besoins des clients, réponses rapides et personnalisées
<b>Gestion des ressources</b>	Utilisation inefficace des ressources, mauvaise planification et allocation	Utilisation optimale des ressources grâce à une meilleure planification et allocation basée sur des données précises
<b>Avantage concurrentiel</b>	Position concurrentielle affaiblie en raison d'une faible capacité d'analyse et de réaction	Position concurrentielle renforcée grâce à des décisions basées sur des données et une capacité d'innovation accrue
<b>Prévision et planification</b>	Difficulté à prévoir les tendances futures et à planifier en conséquence	Capacités de prévision améliorées grâce à des analyses prédictives, planification plus précise et alignée avec les objectifs stratégiques

**Tableau 3 : Les différences entre avant et après l'implémentation de la BI au Groupe Cevital**

**Source :** « Elaboré par nous-même »

Ce tableau met en lumière les transformations significatives qu'apporte l'implémentation d'une solution de Business Intelligence (BI) au sein du Groupe Cevital. Avant l'implémentation, les décisions sont souvent basées sur des données fragmentées et des intuitions, tandis qu'après, elles reposent sur des informations précises et en temps réel. L'accès aux données devient centralisé et automatisé, contrastant avec les méthodes manuelles et dispersées précédentes. L'analyse, auparavant lente et laborieuse, devient rapide et automatisée, améliorant ainsi la qualité des rapports. La réactivité de l'entreprise est grandement augmentée, permettant des ajustements rapides face aux changements du marché. En termes de compétitivité, l'entreprise bénéficie d'insights stratégiques et d'une

vision plus claire de sa performance. L'efficacité opérationnelle est optimisée par l'automatisation, réduisant les tâches manuelles chronophages. Enfin, la collaboration est facilitée grâce à un accès partagé aux données et aux rapports, brisant les silos d'information existants.

## **Section 2 : Analyse et discussion des résultats**

Dans cette partie nous allons procéder à une discussion des résultats obtenus lors de notre recherche. Nous examinons les implications des résultats et leurs contributions à l'intégration de la BI au sein du Groupe Cevital dans la stratégie d'une performance organisationnelle, en les comparant aux résultats des auteurs mentionnés dans la revue de la littérature.

### **2.1 Valeur patrimoniale :**

#### **2.1.1 Qualité du système :**

Les réponses des employés du Groupe Cevital avant l'implémentation de la Business Intelligence (BI) révèlent des défis significatifs auxquels l'entreprise était confrontée dans divers domaines. Chaque réponse met en lumière les limitations des méthodes traditionnelles et manuelles de gestion des données, soulignant une inefficacité généralisée et une prise de décision souvent basée sur des informations obsolètes ou fragmentées.

Ces réponses révèlent l'impact négatif d'un manque de BI, mettant en exergue les inefficacités, les retards dans la prise de décision et les coûts opérationnels accrus. Ils soulignent l'importance de la BI dans la transformation organisationnelle, en apportant des données précises et en temps réel pour améliorer la satisfaction client et la performance organisationnelle de l'entreprise.

Après l'implémentation de la BI la qualité du système est jugée satisfaisante, bien que les utilisateurs n'exploitent pas pleinement toutes les fonctionnalités de la Business Intelligence

Les utilisateurs ont affirmés que La BI répond aux besoins en remplaçant efficacement le système précédent qui était limité . Au début du développement, les informaticiens ont proposé diverses améliorations tandis que les utilisateurs ont exprimé leurs besoins fonctionnels. Les informaticiens ont réussi à intégrer environ 80% à 90% de ces fonctionnalités. L'objectif principal était de remplacer le système tout en minimisant les changements.

Le besoin a été satisfait par le développement d'un système multi-utilisateur. Les utilisateurs utilisent le système quotidiennement à toutes les phases du processus de travail. Les données sont stockées dans une base de données (entrepôt de données) unique partagée, ce qui facilite le contrôle et la validation des transactions d'informations issues des processus opérationnels.

Un directeur déclare : « *La BI est capable d'évoluer selon les nouveaux besoins des utilisateurs* ». Les utilisateurs expriment régulièrement leurs nouveaux besoins par rapport aux nouvelles tendances du marché et aux nouveaux besoins des clients, et l'entreprise doit se conformer à des normes en constante évolution. Cela entraîne des changements en fonction des demandes des utilisateurs et des priorités, avec l'introduction de nouvelles versions.

Le concepteur de la BI déclare « *que les besoins sont satisfaits à 100 %, par rapport aux lacunes de l'ancien système* ».

### **2.1.2 Qualité de l'information :**

Depuis l'implémentation de la BI, l'ensemble des utilisateurs ont constatés une nette amélioration de la qualité de leurs informations. Un utilisateur affirme « *Les outils de BI permettent une vérification et une validation automatisées des données, ce qui minimise les erreurs humaines et les biais* ». De plus, les capacités d'audit et de traçabilité leur permettent de comprendre l'origine des données et de suivre les modifications, ce qui

renforce la fiabilité des informations. Cela a renforcé la confiance de l'équipe de direction dans les décisions basées sur les données.

Les processus automatisés garantissent que les données sont exactes et cohérentes, ce qui est crucial pour leurs analyses financières et leurs prévisions. Avant, ils avaient souvent des écarts et des incohérences dans leurs données, ce qui rendait difficile la prise de décisions éclairées. Aujourd'hui, avec la BI, ils ont une visibilité et une transparence totales sur leurs données financières, ce qui renforce leurs capacités à gérer les risques et à planifier l'avenir de manière plus efficace.

En utilisant la BI, les utilisateurs ont un accès à des données de haute qualité qui sont essentielles pour la gestion de projets. La possibilité de consolider et de visualiser les données provenant de différentes sources leur donne une vue d'ensemble beaucoup plus claire. Par exemple, ils peuvent suivre en temps réel les indicateurs de performance clés et les budgets, ce qui les aide à anticiper les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques. La qualité et la précision des informations fournies par les outils BI leur permettent de prendre des décisions plus informées et stratégiques.

### **2.1.3 Qualité du service :**

Il est observé que depuis la mise en place des outils de BI, la qualité de service client s'est nettement améliorée. Les utilisateurs peuvent désormais suivre en temps réel les indicateurs clés de performance, comme le temps de réponse et le taux de résolution au premier contact. Grâce à ces données, il est plus facile d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et mettre en œuvre des formations ciblées pour nos agents.

L'implémentation de la BI a été un véritable changement de jeu pour les opérations, les utilisateurs ont maintenant des tableaux de bord interactifs qui leur permettent de surveiller en continu la qualité de leurs services. Par exemple, ils peuvent suivre les délais de livraison et les comparer aux attentes des clients. Lorsque des anomalies sont détectées, ils peuvent réagir rapidement pour corriger les problèmes.

## **2.2 Valeur d'usage :**

Les outils de BI permettent aux dirigeants de baser leurs décisions sur des données concrètes et non sur des intuitions. Cela conduit à des décisions plus précises et efficaces.

La BI automatise la collecte, le traitement et la présentation des données, ce qui réduit le temps passé à générer des rapports manuellement et permet aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

### 2.3 La performance organisationnelle :

En utilisant les résultats présentés précédemment comme base, l'évaluation de la performance du Groupe Cevital prendra en compte plusieurs indicateurs, notamment :

- La qualité de données,
- satisfaction client,
- L'avantage concurrentiel,
- La prise de décision ;
- La croissance de l'entreprise.

Le tableau suivant démontre l'augmentation de performance de quelques départements :

Département	Avant la BI	Après la BI
Ventes	60%	85%
Marketing	55%	80%
Finance	70%	90%
Service client	50%	83%

**Tableau 4: Les pourcentages d'augmentation de performance**

**Source :** « Elaboré par nous-même sur la base d'informations issues de l'entreprise »

Ces données montrent comment la Business Intelligence peut avoir un impact significatif sur les performances des différents départements d'une entreprise.

D'après les personnes interrogées la BI peut apporter une contribution significative à la performance organisationnelle du Groupe Cevital. En effet, en permettant une communication et une collaboration efficaces entre les différents membres de l'organisation, la BI peut aider à accélérer la prise de décision, à améliorer la qualité des services et des produits offerts et à augmenter la satisfaction des clients.

Par conséquent, la Business Intelligence (BI) permet d'avoir une automatisation des processus administratifs, comme la facturation, réduit les erreurs et accélère le traitement, libérant du temps pour des tâches plus stratégiques.

De plus, la BI offre une meilleure traçabilité, visibilité et la fidélisation des clients. Un responsable a déclaré : « *Le fait d'avoir une visibilité sur les stocks dans plusieurs dépôts et wilayas me permet d'orienter le client vers un dépôt où le produit est disponible.* » Nous pouvons dire que avec la BI on peut prévoir les besoins du client avoir une vision avancé des tendances des marchés ce qui facilite l'amélioration de la qualité du service client et augmentant leur satisfaction.

Le système offre aux différents acteurs de l'organisation un langage commun et une base de données commune, garantissant ainsi la cohérence entre les différentes fonctions de l'organisation.

La Business intelligence offre une économie de temps en ce qui concerne la préparation des rapports, la comptabilité et la réactivité envers le client. Ainsi, la solution permet d'optimiser le temps de réponse, le temps de collecte des données et le temps de rassemblement.

L'objectif principal de la Business Intelligence est de faciliter la prise de décision. Elle offre aux décideurs un accès aux informations concernant l'activité des centres opérationnels, ce qui est essentiel pour le processus de décision en matière de stocks, ventes, créances clients, encaissements et retours produits. Les informations sont mises à jour en temps réel, permettant ainsi aux décideurs d'agir rapidement et de prendre des décisions pour améliorer la performance organisationnelle.

La BI utilise des techniques d'analyse prédictive pour identifier des tendances et des opportunités futures, aidant à anticiper les besoins du marché et à ajuster leurs stratégies en conséquence.

En analysant les données opérationnelles, les utilisateurs peuvent identifier les goulots d'étranglement et les inefficacités dans leurs processus, ce qui leur permet d'optimiser leurs opérations et de réduire les coûts.

Les outils de BI permettent de détecter rapidement des anomalies et des irrégularités dans les données, aidant les utilisateurs à identifier et à gérer les risques potentiels avant qu'ils ne deviennent critiques.

Avec une meilleure compréhension du marché et des performances internes, l'entreprise peut réagir plus rapidement aux changements et aux défis du marché, lui donnant un avantage concurrentiel.

La BI de Cevital centralise les informations et les données pour une meilleure coordination entre les unités commerciales et un accès et un partage plus faciles entre les différents utilisateurs. Cela donne à l'entreprise un meilleur contrôle sur ses activités et processus commerciaux, et permettant de répondre aux demandes des clients plus rapidement et plus efficacement.

En résumé, l'utilisation de la BI a apporté de nombreux avantages au Groupe Cevital. Par exemple, de données fiables et rapides, une meilleure coordination entre les services, et une performance organisationnelle.

## **Discussion des résultats obtenus :**

Nous allons maintenant comparer dans cette partie entre la contribution de la business intelligence à la performance organisationnelle abordée dans le premier chapitre et ce qu'on a concrètement trouvé sur le terrain de recherche où nous avons effectué notre stage. Le système contribue directement à l'amélioration de la qualité des services offerts en permettant une réponse plus rapide aux demandes des clients grâce au gain de temps qu'il offre.

Les conclusions de (**Carlier, 2012**) indiquent que la mise en place d'une solution BI améliore la qualité, la disponibilité et la circulation rapide de l'information, ce qui, à son tour, optimise le processus de prise de décision. De plus, les employés qui utilisent le

système de la BI participent activement à la définition de pratiques innovantes, contribuant ainsi à une performance organisationnelle renforcée.

Il a été observé que la solution Business intelligence permet de réaliser des économies de temps en ce qui concerne la préparation des rapports, la comptabilité et la réactivité envers le client. Ainsi, la solution BI contribue à assurer la qualité et quantité de réponse et la durée de de temps nécessaire pour collecter les données, préparer les rapports, ainsi que préparer les bilans mensuels et annuels.

Selon nos résultats, cette nouvelle solution a rendu possible la rédaction de rapports personnalisés et instantanés, ce qui facilite la compréhension de la situation financière de l'entreprise et la prise de décision.

La recherche menée par (Ahmadi M.M., Zare S, 2021) qui expose que grâce à la BI, les employés disposent d'outils et de données qui facilitent leur travail quotidien. Les tâches manuelles répétitives peuvent être automatisées, permettant aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

La BI favorise une meilleure collaboration entre les départements en centralisant les données et en facilitant le partage d'informations. Les équipes peuvent travailler ensemble plus efficacement, partager des insights et aligner leurs efforts vers des objectifs communs.

En résumé, il est évident que l'emploi de la Business intelligence a apporté de multiples bénéfices aux processus professionnels de Cevital tels que l'augmentation de l'efficacité opérationnelle, une coordination améliorée entre les services, une meilleure traçabilité et suivi des activités, une satisfaction client améliorée et des coûts réduits.

Nos résultats sont conformes aux études de (BENSEHAMDI, L'impact du « business intelligence » sur les fonctions, 2022) que les outils de BI permettent des prévisions précises basées sur des analyses de tendances et des modèles prédictifs. Les entreprises peuvent ainsi planifier plus efficacement leurs ressources, anticiper les demandes du marché et préparer des stratégies d'adaptation rapide aux changements économiques ou industriels effectivement, selon les personnes interrogées, la business intelligence est considéré comme l'une des sources de performance organisationnelle, que ce soit de manière directe ou indirecte. En règle générale, la business intelligence demeure essentiel

dans chaque entreprise, peu importe sa nature ou son domaine d'activité, en raison des conséquences qu'il a sur son activité. La business intelligence est lié à la performance de l'organisation et représente un élément clé de la stratégie.

### **Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre précédent, nous avons mis en pratique exposés les motivations de Cevital pour l'adoption de la BI, ensuite nous avons démontré et expliquer les différentes phases du projet implémentation de BI. Grâce à notre étude, nous avons pu apporter une réponse à la question de recherche soulevée dans notre travail. Nous avons effectué une analyse sur le terrain du système de la BI au sein de Cevital. Dans notre analyse, nous avons pu constater que La solution business intelligence implémenté à Cevital joue un rôle essentiel dans la performance organisationnelle de l'entreprise.

Nous avons ainsi établie La relation entre la Business Intelligence et la performance organisationnelle a donc été positive, notamment grâce à sa valeur d'utilisation qui influence les utilisateurs, et donc la performance globale de l'entreprise.

### **Suggestion :**

La solution en question est en perpétuelle évolution et il est essentiel que l'entreprise continue de le perfectionner. En tenant compte des besoins des utilisateurs finaux et en les impliquant dans le processus de développement, il est envisageable d'ajouter des fonctionnalités afin d'éviter toute résistance au changement.

Il est indispensable de former les utilisateurs afin de garantir une utilisation optimale de la solution, ce qui favorise la collaboration et l'adoption de la BI par tous les employés.

L'exploitation de la solution business intelligence par l'entreprise est faible. Elle devra augmenter ses domaines d'utilisation afin d'améliorer son efficacité, sa productivité et son agilité. De plus, elle pourrait entraîner son département informatique à réaliser des audits réguliers afin de garantir la fiabilité et l'intégrité des données, évaluer les performances du

système pour garantir sa conformité aux objectifs de l'entreprise et repérer les possibilités d'amélioration continue.

### **Contraintes d'étude :**

Dans le cadre de ce mémoire sur la contribution de la BI à la performance organisationnelle, il est important de reconnaître et de mettre en avant quelques contraintes rencontrées lors de nos visites au Groupe Cevital :

La principale difficulté concernait la confidentialité des documents internes, limitant l'accès aux informations essentielles pour une analyse approfondie. De plus, la disponibilité des employés pour des entretiens était restreinte en raison de leurs charges de travail. L'intégration et la compréhension des systèmes BI existants ont été complexifiées par la diversité des départements et des outils utilisés. Enfin, la limite de temps impartie pour le stage a restreint la profondeur des analyses et la mise en œuvre de certaines recommandations.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Dans cette étude, nous avons cherché à répondre à la question centrale suivante : Dans quelle mesure la Business Intelligence contribue-elle à la performance organisationnelle des entreprises?

Nous avons constaté qu'aujourd'hui, que chaque entreprise est confrontée au défi de trouver le meilleur équilibre entre sa stratégie, ses processus, sa structure, ses ressources humaines et ses technologies, tout en tirant parti des opportunités offertes par les changements de son environnement et des technologies.

La solution BI joue un rôle essentiel dans le processus d'adaptation en fournissant des informations indispensables et pertinentes de manière opportune, ce qui a un impact sur l'organisation en créant des opportunités stratégiques et en générant de la valeur ajoutée. Cela signifie que BI simplifie la tâche de l'entreprise.

En ce qui concerne le Groupe Cevital, il est possible d'affirmer que son système d'information lui confère plusieurs avantages, notamment : une augmentation de la productivité, une amélioration de la satisfaction client, une réduction du temps nécessaire pour effectuer certaines tâches administratives, une accélération du processus de prise de décision, une assurance pour les clients quant à l'existence d'un système solide et fiable, ce qui peut améliorer l'image de marque de l'entreprise.

Les résultats de notre étude sont spécifiques à la situation que nous avons examinée et ne peuvent donc pas être généralisés à d'autres contextes. Nous suggérons que les futures études utilisent le modèle de Delone et Mclean (2003) pour examiner les covariances entre la digitalisation, les systèmes d'informatique et l'implémentation de la BI, ce qui nécessiterait une approche plus quantitative et un échantillon plus large d'entreprises.

## **BIBLIOGRAPGIE**

- Ahmadi M.M., Zare S. (2021).** *Business Intelligence Technology in Research Organizations.*
- BENSEHAMDI, O. L. (2022).** *L'impact du « business intelligence » sur les fonctions .*  
Les ouvrages du CRASC.
- Bérard, D. (2002).** *"Impact des TIC sur le travail et son organisation".* Montréal.
- Bernard, L. (2001).** *E-Business Intelligence.* Paris.
- Bessire, D. (2006).** *Décider avec les parties prenantes .*
- Brahim, L. (2012).** *Contribution à l'étude de la performance perçue de la Fonction .*
- Carlier, A. (2012).** *Business Intelligence et Management.* Afnor Éditions.
- Carter, L. &. (2015).** *The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective.*
- Chergou, A. (15 Feb 2022).** *Quels défis pour les entreprises ?*
- Colombelli, K. e. (2013).** *Properties of knowledge base and firm survival: Evidence from a sample of French manufacturing firms.*
- Colombelli, Krafft, & Quatraro. (2013).** *Properties of knowledge base and firm survival: Evidence from a sample of French manufacturing firms.*
- Fernandez, A. (2013).** *Les nouveaux tableaux de bord des managers .*
- fonctions, L. d. (1995).** *Task-Technology fit and individual .*
- Hanane, M. (2016).** *La performance des entreprises .*
- Kaouter ABDELFADEL Morad SBITI. (2020).** *LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE : FACTEURS DE SUCCÈS DES ORGANISATIONS .*
- Lonial, C. (2015).** *The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective.*
- Mantouzi Sara et Said Youcef. (2023).** *La contribution de la fonction Business Intelligence à la performance organisationnelle.*
- MEBARKI, N. (2013).** *TIC et performance d'entreprise .*
- MOHAMED, B. (2021).** *The implementation of business intelligence .*
- PICHOT, L. (2006).** *Stratégie de déploiement d'outils de .* Lyon.

**Quinn et Rohrbaugh. (1981).** *A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness.*

**Yanal Mahmoud AlKilani, H. A.-M. (2023).** *The Mediating Role of Business Intelligence in Supporting the .*

**Ahmadi M.M., Zare S. (2021).** Business Intelligence Technology in Research Organizations.

**B, E. (March 2015).** An approach to converge the worlds of Big Data and BI.

**BENSEHAMDI, O. L. (2022).** L'impact du « business intelligence » sur les fonctions . Les ouvrages du CRASC.

**BENSEHAMDI, O. L. (2022).** L'impact du « business intelligence » sur les fonctions .

**Bérard, D. (2002).** "Impact des TIC sur le travail et son organisation". Montréal.

**Bernard, L. (2001).** E-Business Intelligence. Paris.

**Bessire, D. (2006).** Décider avec les parties prenantes.

**Brahim, L. (2012).** Contribution à l'étude de la performance perçue de la Fonction.

**Carlier, A. (2012).** Business Intelligence et Management. Afnor Éditions.

**Carter, L. &. (2015).** The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective.

**Chergou, A. (15 Feb 2022).** Quels défis pour les entreprises ?

**Colombelli, K. e. (2013).** Properties of knowledge base and firm survival: Evidence from a sample of French manufacturing firms.

**LAUDON, K., & LAUDON, J. (2006).** Management des systèmes d'information (éd. 11e édition).

PEARSON.

**MAHMOOD, M. (1994).** Evaluating organizational efficiency resulting from information technology investment: an application of data envelopment analysis. Journal of information systems, 4, 93-115.

**MANTOUZI, S., & SAID , Y. (2021).** L'impact des systèmes d'information sur le pilotage de la performance organisationnelle . Revues Scientifiques marocaines, 2-18

**Marciniak, R., & Gueugnon, J.-F. (2009).** Information systems values contribution to organizational performance. Université Paris Ouest Nanterre La Défense .

**MICHEL, s, & COCULA, F. (2014).** L'évaluation des systèmes d'information : un état de l'art à la lumière des approches de la variance et processuelles. *Management & Avenir*, 8(74), 33-51.

**Morin, E., Savoie, A, & Beaudin, G. (1994).** L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures. Gaëtan Morin editeur.

## **ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN**

Je m'appelle Akli Melissa, étudiante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management. L'entretien d'aujourd'hui s'inscrit dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en Entrepreneuriat et Management de Projet. Cette recherche porte sur la contribution de la Business Intelligence à la performance organisationnelle. Je souhaite vous informer que toutes les informations échangées lors de cet entretien seront tenues confidentielles. Je vous remercie de m'accorder quelques minutes de votre temps précieux pour répondre aux questions suivantes :

### **1. Généralités sur l'entreprise :**

1. Pouvez-vous me présenter votre entreprise ?
2. Dans quels domaines d'activité votre entreprise opère-t-elle ?
3. Pouvez-vous nous décrire la vision et les objectifs stratégiques de votre entreprise?

### **2. compréhension de la Business Intelligence:**

1. Comment définiriez-vous la Business Intelligence dans le contexte de votre entreprise?
2. Quels sont les principaux objectifs recherchés par votre entreprise en utilisant la BI?

### **3. Impact perçu sur la Performance Organisationnelle:**

1. Selon vous, en quoi la Business Intelligence contribue-t-elle à l'amélioration de la performance globale de l'organisation?
2. Selon vous, en quoi cette solution offre-t-elle un avantage par rapport aux autres entreprises ?
3. Est-ce que les informations fournies par cette solution vous ont aidé à prendre des bonnes décisions ?
  - ✓ Si oui, de quelle façon ?

#### **4. Défis et Opportunités:**

1. Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels l'entreprise est confrontée dans l'utilisation de la BI pour améliorer sa performance?
2. Avez-vous identifié des opportunités inexploitées où la BI pourrait encore apporter de la valeur ajoutée à l'organisation?

Merci pour votre collaboration.