

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Ecole Nationale Supérieure
De Management/ ENSM

Koléa



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En Vue De L'obtention D'un Master académique

En Gouvernement électronique

**La contribution des systèmes ERP au processus de
prise de décision managériale**

Cas d'étude: industrie médico chirurgicale (I.M.C)

Élaboré par :
Mme Hamadou Meriem

Encadré par :
Dr. Amara Nesrine

Membres de jury
Dr Mansour Amina

Dr Seghiri Narimane

Année universitaire 2024/2025

Résumé

Dans un domaine marqué par une complexité croissante de l'environnement économique et concurrentiel, les entreprises s'appuient de plus en plus sur des systèmes d'information capables d'intégrer divers flux de données et de fournir des informations en temps réel, facilitant ainsi la prise de décision à tous les niveaux (stratégique, tactique et opérationnel). Cette étude se concentre sur la contribution des systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) au soutien du processus décisionnel au sein des organisations. Une approche qualitative a été adoptée, basée sur des entretiens semi-directifs réalisés au sein d'une entreprise industrielle. Les résultats ont été analysés selon une démarche thématique. Les résultats montrent que les systèmes ERP permettent une amélioration du flux d'informations, facilitent la coordination entre les services et offrent une analyse instantanée des indicateurs de performance, soutenant ainsi une prise de décision rapide et précise. Toutefois, l'efficacité de ces systèmes dépend de leur niveau de maturité, de leur intégration dans l'entreprise ainsi que des compétences des utilisateurs.

L'étude souligne l'importance de la formation continue et de l'adaptation du système afin de tirer un maximum de bénéfices stratégiques de l'ERP.

Mots clés : Système ERP, décision managériale, processus, informations.

Abstract

In a field marked by the growing complexity of the economic and competitive environment companies are increasingly relying on information systems capable of integrating various data flows and providing real-time information, thereby facilitating decision-making at all levels: strategic, tactical, and operational. This study focuses on the contribution of Enterprise Resource Planning (ERP) systems in supporting the decisionmaking process within organizations. A qualitative approach was adopted, based on semistructured interviews conducted within an industrial company. The results were analyzed using a thematic approach. The findings show that ERP systems improve the flow

of information, facilitate coordination between departments, and offer real-time analysis of performance indicators, thus supporting quick and accurate decision-making. The results was analyzed using a thematic approach The findings show that ERP systems improve the flow of information, facilitate coordination between departments, and offer real time analysis of performance indicators, thus supporting quick and accurate decision-making. The study highlights the importance of continuous training and system adaptation in order to maximize the strategic benefits of the ERP.

Keywords: System ERP, managerial decision, process, information.

ملخص

في ظل التعقيد المتزايد للبيئة الاقتصادية والتنافسية، أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على أنظمة معلوماتية قادرة على دمج تدفقات البيانات المختلفة وتوفير معلومات آنية تسهم في اتخاذ قرارات فعالة على المستويات الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية. تركز هذه الدراسة على مساهمة أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات حيث تم اتباع منهجية نوعية تعتمد على المقابلات شبه الموجهة داخل مؤسسة صناعية، وتم تحليل النتائج وفق مقاربة موضوعية. أظهرت النتائج أن أنظمة تخطيط الموارد مكتملة بين تدفق المعلومات، تسهّل التنسيق بين الأقسام، وتحقيق تحليل فوري لمؤشرات الأداء، مما يدعم اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. غير أن فعالية هذه الأنظمة ترتبط بمستوى نضجها، ومدى تكاملها في المؤسسة، وكذلك بمهارات المستخدمين. تؤكد الدراسة أهمية التكوين المستمر وتكييف النظام لتحقيق أقصى استفادة استراتيجية من نظام تخطيط الموارد.

الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط الموارد، اتخاذ القرار، العملية، المعلومات.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Dieu, Le Tout-Puissant, pour le chemin qu'il m'a tracé et pour la réussite qu'il m'a accordée, la santé, la force et la patience nécessaires afin de mener à bien ce modeste travail

Je voudrais exprimer ma gratitude envers mon encadrante *Dr AMARA Nesrine* pour sa disponibilité, ses conseils avisés, son accompagnement rigoureux et bienveillant tout au long de ce travail. Son expertise et ses orientations ont été précieuses pour la structuration et la qualité de ce mémoire.

Une gratitude particulière à ma mère, dont le soutien inconditionnel, l'amour, les sacrifices et les prières m'ont accompagné à chaque étape de ce parcours. Sa force, sa patience et sa foi en moi ont été une source constante de motivation. Ce travail est aussi le fruit de son dévouement silencieux et de sa présence rassurante. À elle, je dédie avec émotion ce mémoire

Je tiens à exprimer ma sincère remerciement aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail. Je vous remercie pour le temps que vous y avez consacré, pour vos remarques constructives ainsi que pour l'intérêt porté à mon mémoire.

Ma reconnaissance s'adresse également au tuteur de stage *Mr BELARBI Mustapha* et collaborateur de l'entreprise SARL IMC, qui ont accepté de répondre à mes questions, de partager leurs expériences, et de m'accorder de leur temps dans le cadre de l'étude de cas. Leur contribution a été essentielle pour enrichir la dimension pratique de ce mémoire.

Enfin, je remercie ma famille et mes proches spécialement *Aya* pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements tout au long de cette aventure académique.

À toutes et à tous, merci.

Sommaire

Contents

Résumé	i
Remerciements	iii
Sommaire	iv
La liste des tableaux	vi
La liste des figures	vii
La liste des abréviations	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUELLE	12
Section 01 : revue de littérature	13
Section 02 : cadre conceptuelle	18
2.1 Définition des ERP (entreprise ressource planning)	18
2.2 L'évolution des systèmes ERP	19
2.3 Les caractéristiques des ERP	21
2.4 Modules et fonctionnalités des ERP	23

2.5 Les modèles des ERP	25
2.6 L'alignement stratégique des système ERP avec le processus business	26
2.7 Les phases d'implémentation d'un ERP	28
2.8 Les facteurs clés de succès l'implémentation d'un ERP	30
2.9 Les avantages et les défis d'un système ERP	32
3. Généralités sur la prise de décision	34
CHAPITRE II : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUELLE	46
Section 01 : désigne méthodologique	47
1.1. Approche épistémologique de recherche	47
1. 2. Approche méthodologique	48
1.3. Outils et méthodes de collecte des données	48
Section 02 : présentation d'organisme d'accueil	54
2. 1. Présentation et historique d'organisme d'accueil	55
L'organigramme de l'entreprise IMC	59
CHAPITRE III : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	62
1 Présentation et analyse des résultats	63

2. Traitement et analyse des résultats (analyse thématique)	67
Discussion des résultats	81
Conclusion	87
Bibliographie	93
LES ANNEXES	100

La liste des tableaux

Tableau 01 : les produits Fabriqués par (IMC)	49
--	-----------

Tableau 02 : Informations Générales sur les interviewés	56
Tableau 03 : Matrice à condensé sur le thème ERP et système d'information	58
Tableau 04 : Matrice à condensé sur le thème typologies et nature de prise de décision	60
Tableau 0 5 : Matrice à condensé sur le thème Contribution des systèmes ERP sur le processus de prise décision.	64
Tableau 06 : Matrice à condensé sur le thème apports des systèmes ERP dans la prise de décision	66
Tableau 0 7 : Matrice à condensé sur le thème apports des systèmes ERP dans la prise de décision	69
Tableau 08 : Le guide d'entretien semi-directif	91
Tableau 09 : Les repenses des interviewés	95
La liste des figures	
Figure 01 : Développements chronologique des ERP.....	15
Figure 02 : Les modules de système de gestion intégré	17
Figure 03 : Les modèles les plus connue des ERP	20
Figure 04 : Schéma d'alignement stratégique des systèmes ERP	21
Figure 05 : Les niveaux hiérarchique de prise de décision dans l'organisation	31

Figure 06 : Exportation IMC (2022)	49
Figure 07 L'organigramme de société IMC	51
Figure 08 : Logo d'ERP SQUALP	53
Figure 09 : Logo d'ERP SAGE	55
Figure 10: Logo d'ERP KELIO	55
Figure 11 : Nuages des mots sur le thème ERP et système d'information	60
Figure 12 : Nuages des mots sur le thème typologies et nature de prise de décision ...	63
Figure 13 : Nuages des mots sur le thème contribution des systèmes ERP aux processus décisionnel.....	66
Figure 14 : Nuages des mots sur le thème les apports des systèmes ERP dans la prise de décision	69
Figure 15 : Nuages des mots sur le thème maturité des systèmes ERP	71
La liste des abréviations	

ERP: Enterprise Resource Planning

MRP: Material Requirement Planning

IMC: Industrie Medico Chirurgical

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

SARL : Société À Responsabilité Limité

CRM: Customer Relationship Management

SAD: System D'aide à la Decision

SOA: Structured Oriented Activity

IMC : Intelligence, Modélisation, Choice

SI : Information System

TIC : technologie d'information et de comunication

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement économique caractérisé par une forte incertitude, une complexité croissante, des flux d'information en constante augmentation, ainsi qu'une exigence accrue de réactivité et d'efficacité. Dans ce contexte, la qualité de la prise de décision est devenue un enjeu stratégique majeur. Pour répondre à ces défis de nombreuses organisations se tournent vers des solutions technologiques capables de centraliser l'information, d'automatiser les processus et d'améliorer la coordination interne. Parmi ces solutions, les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) occupent une place centrale.

➤ Contexte de recherche :

La présente recherche s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master en Gouvernance Électronique. Elle a été menée au sein de l'entreprise SARL IMC, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de matériel médical. Cette entreprise a mis en œuvre un système ERP dans le but d'améliorer ses performances opérationnelles et décisionnelles. En tant qu'étudiants chercheurs, nous avons jugé pertinent d'étudier l'impact de ce système sur les processus de décision managériale.

En effet, les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) sont devenus aujourd'hui un levier stratégique essentiel dans la gestion des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Leur capacité à intégrer l'ensemble des fonctions clés de l'organisation, telles que la comptabilité, la logistique, la production, la gestion des ressources humaines, et bien d'autres, dans une base de données centralisée, les rend incontournables. Ces systèmes permettent d'améliorer de manière significative la qualité des informations disponibles pour les décideurs. En offrant une vue d'ensemble des activités de l'entreprise et en réduisant ainsi les incertitudes, les ERP favorisent une prise de décision plus éclairée et plus rapide. Cette centralisation des données permet une coordination accrue entre les différents départements, réduisant les risques d'erreurs ou de redondances et améliorant la réactivité de l'organisation face aux défis du marché.

De plus, plusieurs auteurs et chercheurs tels que Aggrey, G. K., Acakpovki (2021) et

Ouiddad (2021) soulignent aujourd'hui que L'ERP ne se limite plus à être un simple outil opérationnel destiné à optimiser les processus internes de l'entreprise. Il devient de plus en plus un véritable instrument stratégique, permettant non seulement une gestion plus efficace des ressources, mais aussi une meilleure anticipation des besoins et des risques qui aide à faciliter la prise de décision. À ce titre, L'ERP soutient activement le processus décisionnel en fournissant des informations pertinentes et en temps réel qui aident à la prise de décisions tant au niveau tactique qu'au niveau stratégique.

Dans le contexte spécifique des entreprises algériennes, la mise en place d'un ERP représente à la fois un défi organisationnel majeur et une véritable opportunité pour structurer et fiabiliser le processus décisionnel. En effet, la plupart de ces entreprises, bien qu'elles fassent face à de nombreux défis en termes de gestion et de ressources, ont tout à gagner d'une telle intégration, qui leur permettrait d'améliorer leur performance et leur compétitivité. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude, qui cherche à comprendre de quelle manière un système ERP peut concrètement contribuer aux différentes phases du processus décisionnel au sein de l'entreprise, en apportant non seulement des solutions à des problèmes organisationnels, mais aussi en participant activement à l'amélioration de la prise de décision stratégique. Louati (2021), Mesaoudi et Menasria (2023)

➤ **Objectif de l'étude :**

Cette étude vise à comprendre est d'analyser la contribution du système ERP à l'amélioration de la prise de décision managériale dans ces différents phases, L'étude vise également à mesurer l'importance et l'impact de ce système sur plusieurs dimensions organisationnelles, telles que la communication interne, la coordination entre les services, la performance opérationnelle et la réactivité face aux changements. L'analyse a été conduite au sein de l'entreprise algérienne SARL IMC, offrant ainsi un terrain d'observation concret pour évaluer la valeur ajoutée d'un ERP dans un contexte réel de gestion

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUELLE

Pour mieux cerner notre problématique de recherche, positionner notre travail dans le champ scientifique existant, et approfondir la compréhension des apports des systèmes ERP au processus décisionnel managérial, ce chapitre est organisé en deux sections complémentaires. La première section présente les revues de la littérature, mettant en lumière les principales études antérieures nationales et internationales ayant exploré les liens entre les systèmes ERP et la prise de décision dans différents contextes organisationnels. Quant à la seconde section, elle est consacrée au cadre conceptuel de notre recherche. Elle

visée à clarifier les notions clés telles que le système ERP, le processus décisionnel, et le système d'aide à la décision.

Section 01 : revue de littérature

La revue de littérature constitue une synthèse critique des travaux antérieurs liés à un champ de recherche donné. Elle comprend l'analyse d'ouvrages, d'articles scientifiques, de thèses, de mémoires et d'autres sources pertinentes. Dans le cadre de cette étude, elle vise à analyser et organiser les connaissances scientifiques existantes sur la contribution des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) dans le processus de prise de décision managériale au sein des organisations.

1.1 Revue de littérature sur l'importance des ERP dans les organisations.

Mahar et al. (2020) soulignent l'importance croissante de l'automatisation et des systèmes ERP dans les secteurs public et privé, où les départements informatiques jouent un rôle central dans la gestion des opérations. Leur étude analyse les principaux problèmes rencontrés lors du lancement d'un projet ERP, notamment ceux liés à la structure, à la culture organisationnelle, aux ressources humaines et aux procédures internes. Elle identifie les facteurs critiques de succès à considérer dès les premières phases et propose des solutions en matière de gestion, de planification et de contrôle. Les auteurs insistent enfin sur le rôle clé des équipes projet avant, pendant et après la mise en œuvre du système.

Alsharari (2022) examine les facteurs clés de réussite de l'implémentation du système ERP au sein de la société Musanada, aux Émirats arabes unis, tout en analysant la résistance exprimée par certains employés. Basée sur une approche qualitative, l'étude s'appuie sur les retours des parties prenantes internes. Elle met en évidence les avantages du système ERP dans l'optimisation des processus internes et externes, le développement du réseau d'information, la sécurisation des données et l'accélération de la prise de décision. L'ERP y est présenté comme un levier majeur de performance organisationnelle.

Febrianto et Soediantono (2022), dans leur article intitulé *Enterprise Resource Planning (ERP) and Implementation Suggestion to the Defense Industry: À Literature Review*, analysent les bénéfices de L'ERP à travers 26 articles publiés entre 2014 et 2021. Ils

identifient les avantages majeurs de ces systèmes, notamment l'intégration des données, l'amélioration des performances organisationnelles et l'aide à la prise de décision. L'étude propose également des recommandations pour l'adoption des ERP dans le secteur de la défense.

Steinsholt et Eli (2022), dans leur étude *Customizing ERP-systems: A Framework to Support the Decision-Making Process*, abordent la question de la personnalisation des ERP. Bien que ces systèmes soient conçus sur la base des meilleures pratiques sectorielles, de nombreuses entreprises choisissent de les personnaliser pour améliorer leur adéquation aux besoins spécifiques et la satisfaction des utilisateurs. Cette personnalisation entraîne toutefois des coûts élevés, une complexité accrue et des difficultés de mise à jour. À partir d'entretiens avec des experts ERP, les auteurs identifient les motivations à personnaliser ainsi que les conséquences, et proposent un cadre conceptuel pour guider les entreprises dans leurs décisions.

Mokrani et al. (2021) étudient l'impact de l'utilisation du système ERP sur la performance fonctionnelle de la Compagnie Nationale d'Assurance. L'analyse, menée à la direction régionale de Ouargla via un questionnaire, révèle que L'ERP, lorsqu'il est mis en œuvre selon des normes bien définies, améliore la gestion des compétences et des connaissances. Les résultats montrent une adoption avancée du système par le personnel et une nette amélioration de la performance. L'ERP contribue ainsi à l'atteinte des objectifs stratégiques, renforçant la compétitivité et la durabilité de l'entreprise.

Kechat (2018) identifie, dans son article *Enterprise Resource Planning: Succès Requirements*, les exigences et facteurs déterminants du succès d'un projet ERP. Il insiste sur les nombreux avantages systémiques et commerciaux qu'apporte L'ERP, tout en soulignant les risques et obstacles pouvant compromettre l'installation ou le fonctionnement du système.

L'auteur met en lumière l'importance d'une préparation rigoureuse pour éviter l'échec partiel ou total de ces projets complexes.

Louati (2021), dans son article *Enterprise Resource Planning (ERP) System as a*

Modern Tool for Management in the Algerian Organization, retrace l'évolution des systèmes d'information en entreprise. Initialement destinés à automatiser les fonctions de base (achats, ventes, comptabilité, etc.), ces systèmes ont évolué face à la complexité croissante des échanges inter fonctionnels. Cette évolution a rendu indispensable une gestion intégrée, donnant naissance aux ERP. La recherche met en avant leur rôle stratégique et s'appuie sur le cas d'une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation d'ERP, illustrant ainsi leur ancrage et leur impact local.

1.2 Revue de littérature sur la prise de décision managériale dans les organisations.

Drafat (2023) dans ce papier propose une perspective globale de la littérature managériale axée sur la prise de décision au sein des organisations publiques, L'objectif est d'examiner les approches et les instruments de gestion décisionnelle, partant de l'observation que la prise de décision publique est fréquemment associée à l'absence de planification et à l'urgence. L'étude s'attache à détailler le processus décisionnel et ses composantes, régis par le cadre légal, dans le but de favoriser une systématisation de cette fonction vitale. De plus, le décideur est positionné comme responsable de la distribution des rôles et des tâches, ainsi que de la circulation de l'information au sein de ce processus, en tenant compte de son pouvoir d'intervention dans les systèmes d'information dédiés à la prise de décision.

Nemili et Bouaoualou (2021) dans cet article vise à examiner l'influence des réformes territoriales marocaines sur l'action locale, soulignant la participation citoyenne croissante aux décisions. Face au territorialisme, les stratégies de développement s'ancrent dans les enjeux locaux et sont évaluées par des systèmes de suivi. L'action locale est caractérisée par le partenariat et la gestion axée sur les résultats. Dans ce nouveau contexte, l'article cherche à identifier les formes d'un processus décisionnel local adapté, en s'appuyant sur les modèles théoriques.

Bensbahou et Boutebratine (2023) dans Cet article analysent le modèle unique de déclaration en douane, document central du commerce international quel que soit le transport. En s'appuyant sur la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon, il examine comment ce modèle constitue la base informationnelle de l'analyse du risque douanier. L'étude révèle que la douane opère avec une rationalité limitée, persistant avec un modèle de déclaration inchangé et donc restreint en informations stratégiques. Ce modèle désuet ne reflète plus la complexité de l'environnement

douanier actuel, notamment par l'absence d'informations sur divers acteurs et interventions. L'article conclut sur la nécessité d'adapter ce modèle au commerce international actuel et à la chaîne de valeur pour améliorer la rationalité décisionnelle.

1.3 Travaux antérieurs sur la contribution des système ERP dans le processus de prise de décision managériale.

Mesaoudi et Menasria (2023), dans leur étude intitulée *The Role of Enterprise Resource Planning (ERP) on the Quality Decision within an Enterprise : Case RAMDY*, se sont intéressés à l'impact de l'utilisation des systèmes ERP sur la qualité décisionnelle au sein de l'entreprise RAMDY, située à Bejaïa. L'étude repose sur des entretiens avec des cadres dirigeants et sur l'analyse de 30 questionnaires. Les résultats ont mis en évidence un effet positif de L'ERP sur la qualité des décisions. Le système permet notamment de collecter, traiter et afficher les données en temps réel, réduisant l'incertitude et les délais de décision, tout en contribuant à une meilleure rationalisation.

Merabet et Benabdejlil (2018), dans leur travail intitulé *La place des ERP dans la prise de décision stratégique : cas des grandes entreprises marocaines*, ont adopté une approche exploratoire fondée sur des entretiens avec des dirigeants. L'objectif était d'évaluer l'impact de L'ERP à chaque étape du processus décisionnel. Les résultats montrent que les ERP sont utiles dans les deux premières phases de la prise de décision (identification du problème et élaboration des alternatives), tandis que la phase finale reste à la charge de l'humain.

Aggrey et al. (2021) ont proposé un modèle conceptuel structuré autour de six dimensions (financière, client/parties prenantes, processus interne, apprentissage et croissance, qualité du système, qualité décisionnelle) afin d'évaluer l'impact des ERP dans les établissements d'enseignement supérieur. À travers une méthode qualitative, les données ont été collectées auprès de 150 administrateurs issus de trois universités. Les résultats indiquent que les perspectives financières, de qualité, d'apprentissage et de relation client influencent significativement la prise de décision, contrairement à la perspective des processus internes.

Slimani et Boukrif (2022), dans une étude de cas portant sur l'entreprise portuaire de Bejaïa ont évalué les effets de L'ERP sur la performance organisationnelle. Leur analyse repose sur quatre dimensions : financière, organisationnelle, sociale et externe. Si l'effet sur

la performance financière s'avère difficile à cerner, l'impact est plus net sur les plans organisationnel et externe.

Maaradj et Amedjdel (2023) se sont intéressés à l'impact des ERP sur la prise de décision au sein de l'Autorité de la Zakat, des Impôts et des Douanes en Arabie Saoudite. L'étude a révélé une relation positive entre L'ERP et l'efficacité décisionnelle. Toutefois, elle souligne des limites du côté des utilisateurs, notamment leur difficulté à identifier les causes des problèmes et à proposer des alternatives efficaces.

Tichet et Mezhouda (2021) ont mis en évidence, à travers le cas de l'entreprise N'gous Beverage and Canning, l'influence des facteurs clés de succès dans l'implémentation des ERP sur la performance globale. En s'appuyant sur une analyse statistique de 70 questionnaires, ils concluent que la compatibilité du système ERP avec les opérations internes est déterminante pour la réussite du projet.

Ouafek et Ouacherine (2020), dans leur article *The Effect of ERP on Management Control and Decision-Making Process*, soulignent l'apport du système SAP dans la structuration du contrôle de gestion et l'amélioration de la qualité des décisions. L'étude repose sur des entretiens menés auprès de 12 employés de deux entreprises (CM Consulting et CEPRO).

Khellifi et Abdellah (2018) ont exploré le rôle des systèmes d'information, notamment les ERP, sur la prise de décision dans l'entreprise N'gaous pour Conserves. L'étude démontre que le passage de systèmes traditionnels à un ERP permet d'améliorer la qualité des informations, de mieux identifier les problèmes et de choisir des solutions plus pertinentes.

Nihal (2019) dans son article *The Impact of an ERP (Enterprise Resource Planning) System on Decision Making Process* a réalisé Une enquête par questionnaire menée auprès de 305 répondants, la plupart des Manager informatiques, a permis de mesurer ces aspects.

L'étude s'est intéressée aux critères de sélection, à l'intégration des modules, à la convivialité du système, à la qualité des formations, et aux résultats obtenus Les résultats montrent des écarts entre les objectifs initiales et la réalité de l'usage, révélant l'importance de l'accompagnement post-implémentation.

Cette revue de littérature met en évidence le rôle croissant des systèmes ERP dans l'amélioration du processus décisionnel au sein des organisations. Les travaux analysés montrent que les ERP permettent une meilleure intégration des données, une fiabilité accrue de l'information et une automatisation des processus, ce qui facilite la prise de décision, notamment dans les phases d'identification des problèmes et de génération d'alternatives. Toutefois, la décision finale reste humaine, l'ERP étant un outil de soutien. Malgré la richesse des études internationales, les recherches restent limitées dans le contexte algérien, notamment pour les PME industrielles. De plus, les approches sont souvent centrées sur des secteurs ou sur des phases spécifiques du cycle ERP. Peu d'études abordent la dimension humaine ou évaluent la maturité du système à long terme. Ainsi, cette recherche vise à combler ce manque en apportant une analyse contextualisée, ancrée dans le terrain local, à travers l'exemple concret de l'entreprise IMC.

Section 02 : cadre conceptuelle

Dans cette partie, nous allons aborder les concepts clés et les points essentiels relatifs aux progiciels de gestion intégrés, depuis leur évolution jusqu'à leur évaluation.

2.1 Définition des ERP (entreprise ressource planning)

L'ERP, ou *Enterprise Resource Planning*, traduit en français par *Progiciel de Gestion Intégré (PGI)*, est un système d'information modulaire et centralisé visant à intégrer les différentes fonctions de l'entreprise dans un environnement unifié. Selon Jakob et Bendoli (1997), L'ERP constitue à la fois un concept et un système. En tant que concept, il s'agit d'une méthode visant à intégrer les processus métiers pour optimiser la gestion des commandes, améliorer la logistique, contrôler les stocks, et standardiser les processus. En tant que système, L'ERP désigne une infrastructure technologique soutenant ces finalités (Nazemi, Tarokh, & G. Djavanshir, 2012)

D'autres auteurs, tels que Pérotin (2002), définissent L'ERP comme un ensemble d'applications informatiques modulaires, paramétrables, visant à fédérer les processus de gestion autour d'un référentiel unique. Ngy & Somers (2003) ajoutent que L'ERP permet une gestion unifiée de toutes les fonctions clés : ressources humaines, finances, logistique, vente, décision, etc., à travers une base de données unique partagée par tous les services.

En résumé, L'ERP repose sur une base centralisée, intégrant des modules fonctionnels interconnectés, facilitant ainsi la circulation et exploitation des données au sein de l'organisation.

2.2 L'évolution des systèmes ERP

Historiquement L'ERP trouve ses origines dans l'industrie manufacturière, ou il été le successeur de la planification des besoins en *matière* de MRP I et de MRP II souvent L'ERP est le plus récent d'une série de ces systèmes d'information.

Les années 1960, l'informatisation de contrôle des stocks : le point départ de system est né du manque de planifier les besoins en matière, en raison de raccourcissements le cycle de vie des produits, et du fait que les stocks été plus considérer comme un actif (Belkacem Bouzida & Slimane, 2021) , la plupart des organisation ont conçue de mise en œuvre des system informatique centralisés automatisant principalement leurs systèmes de gestion des stocks à l'aide de progiciel de gestion des stocks(IC) pour minimisé les cout. (Rashid, Hossain, & Patrick, 2002, p. 04)

Les années 1970, apparition des MRP (matériel requirant planning) : la planification des besoin a été développé par Gartner, Dr Josef Orliky et Oliver Wight, cette méthode calcule par éclatement de nomenclature les quantités en composant nécessité par le carnet des commande puis consiste à suggérer les quantités a acheté et à approvisionne, il est aussi une pratique de gestion des stocks qui consiste séquencer et adopter des techniques cohérentes pour créer et identifier les besoins spécifiques en inventaire et en matériaux pour chaque composant de production d'une entreprise, afin d'assurer une livraison efficace et appropriée des produits. (kintokunbo & Obom, 2021, p. 14)

Les années 1980, l'évolution vers le MRP II (manufacturing ressource planing) : face au besoin croissant de systèmes d'information capables d'aider les gestionnaires dans d'autres aspects du processus de fabrication, le MRP II est apparu. Alors que le MRP I portait principalement sur les matériaux, le MRP II visait l'intégration de tous les aspects du processus de fabrication, incluant les matériaux, les finances et les ressources humaines (Adedeji, 2020, p. 02)

Les années 1990, naissance de ERP (entreprise ressource planning): sur la base de MRP I et de MRP II, les systèmes ERP en été développé par le Gartner groupe sous forme ERP (serveur/client) afin d'intégrer les processus métier telle que la fabrication, la distribution, les ressources humaines, la finance, la comptabilité, la gestion des stocks, et la gestion de projets. (M ahmoud Bahssas, Albar, & Hoque, 2015)

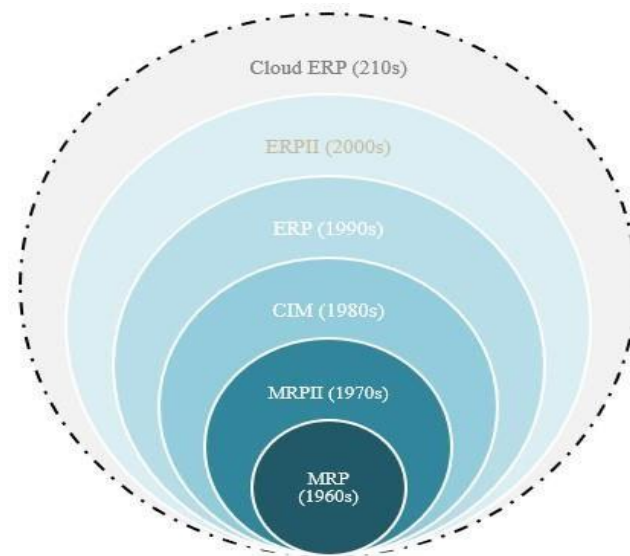
Les années 2000, consolidation de marché et ERP II: dans les années président L'ERP avait l'axée sur l'automatisation de fonction internes (back-office) qui avait pas un impact direct sur le public ou les clients le (front-office) qui en un effet direct sur les clients ont été intégré plus tard, telle que la gestion de la relation fournisseur (SRM) et la gestion de la relation client (CRM), et aussi le système de e-business telle que le e-gouvernement, le e-commerce (Alsharari, 2022, p. 05)

Depuis le 2010 ERP cloud, mobilité et intelligence artificiel : l'apparition de cloud computing (informatique en nuage) à marquer l'entrée de troisième génération des systèmes de planification des ressources d'entreprises, qui est utilisé à l'échelle mondiale. Il est devenu possible grâce à un ensemble de technologie en évolution rapide telle que les médias, l'architecture orienté service (SOA), et les outils de collaboration web. Par la collaboration et la SOA et l'échange des données, ou des méthodes d'interaction comme la mobilité, les ERP

III vont au-delà au frontière de l'entreprise, pour s'inscrire dans une chaîne de valeur virtuelle. (Hurbean & Fotache, 2014, p. 04)

De l'ère des systèmes centralisés des années 60 à l'ère actuelle des solutions ERP intégrées en cloud (ERP III), chaque génération a favorisé une meilleure coordination des ressources, un perfectionnement des processus et une prise de décision plus judicieuse. Cette progression illustre la transition numérique des organisations, signalant un passage graduel d'une gestion basique des ressources à une authentique d'intelligence organisationnelle interconnectée, adaptable et en temps réel.

Figure 01 : Développements chronologique des ERP



Source: (Al-Amin, Hossain, & Jahidul, 2022, p. 36)

2.3 Les caractéristiques des ERP

Les caractéristiques générales les plus importantes d'un progiciel de gestion intégré (ERP) selon (Zughoul et al., 2016, p. 83) sont :

- **L'intégrité** : c'est la caractéristique la plus importante, elle distingue les ERP des anciens systèmes d'information, elle désigne la capacité des ERP de regrouper l'ensemble de ses fonctions modulaires
- **Automatisation** : ils permettent d'automatiser les tâches métiers répétitives telles que les achats, les ventes..., afin de réduire le temps consacré à la saisie manuelle, minimiser les coûts et les erreurs.
- **L'homogénéité** : elle renvoie à l'existence des référentiels des données uniques, à l'uniformité des interfaces homme-machine et à l'unicité de l'administration des systèmes appliquant
- **La modularité** : l'ERP comprend de nombreux modules métiers tels que la finance, l'approvisionnement..., Leur installation et leur fonctionnement peut être réalisés d'une manière autonome.

- **L'ouverture** : les systèmes ERP sont évolués au cours des années, et la plupart des organisations ont besoin de l'implémenter, pour remplacer et mettre à niveau leur infrastructure existante, il s'agit d'un développement progressif et contenu, sans modification radicale, ce qui confère aux systèmes ERP une flexibilité appréciable pour l'organisation.
- **La complexité** : les systèmes ERP sont les plus compliqués parmi les systèmes d'information, il comprend une application qui peut fonctionner indépendamment des autres applications de l'entreprise tout en offrant une interface utilisateur convenable.
- **La transversalité** : désigne l'orientation processus d'un ERP, son importance tient au fait que les ERP sont constitués comme des modules fonctionnels, généralement implémentés d'une manière verticale, module par module, par conséquent, cela pourrait menacer la conception horizontale de l'organisation, celle-ci même permet d'éliminer les activités sans valeur ajoutée. (Uwizemungu & Raymond, 2005, p. 73)
- **L'adaptabilité et le paramétrage de système** : cette caractéristique désigne que l'ERP est entièrement paramétrable et s'adapte avec les besoins spécifiques de l'entreprise, ou il comprend une base standard et une partie qu'on peut adapter par un travail de paramétrage. (Zouine, 2020, p. 223)
- **La connectivité** : les ERP offrent une connectivité à distance, ce qui permet aux employés de travailler en dehors de l'entreprise, ce qui facilite la mise à jour en temps réel, l'archivage électronique, la réduction des coûts et un meilleur travail d'équipe (Zouine, 2020, p. 223).

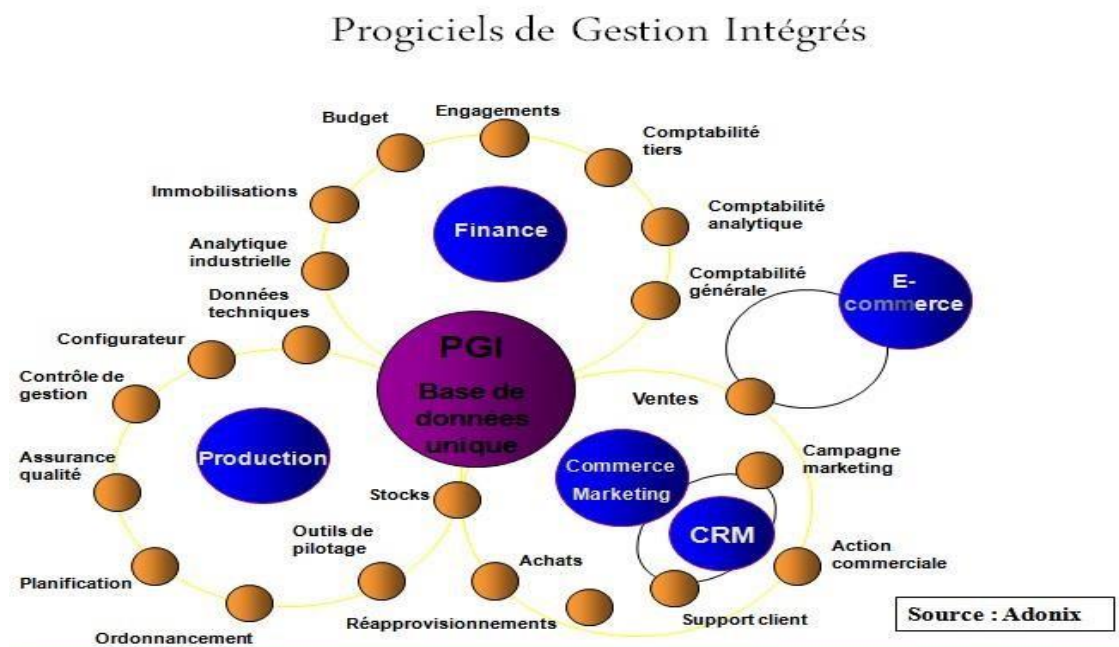
Ces caractéristiques renforcent la valeur des ERP, à condition qu'elle soit appropriée au processus métiers, personnalisée selon les besoins, et adoptée avec implication par les utilisateurs finaux.

2.4 Modules et fonctionnalités des ERP

Les modules ERP sont simplement les composants, les fonctionnalités, processus métier de système, chaque un entre elles est dédié à la gestion d'une équipe métier, ou d'une activité spécifique, toutes s'appuie néanmoins sur la même base de données.

Les modules d'une manière générale, qui sont cités à (www.oracle.com, 2025) sont :

Figure 02 : Les modules de système de gestion intégré



Source : (Louati, 2021)

➤ Le module finance et comptabilité

Ce module est la base d'un système ERP, son rôle est de surveiller les comptes fournisseurs et les comptes clients, est facilité la gestion de grande livre, ce module éclaire la situation financière actuelle et prévisionnel, il génère les bilans, les reçus de paiement, et d'autres documents financiers clés.

➤ Le module achat

Ce module permet d'acheter la matière première, les produits à revendre et de marchandise, il automatise, surveille et analyse les devis tout en aidant à préparer et envoyée des commandes d'achats aux fournisseurs, il peut aussi automatise les achats d'article spécifique, ce qui accéléré le processus, applique-les les dépenses conformes, améliore les relations avec les fournisseurs et contribue à augmenter la rentabilité.

➤ **Module de gestion des relation client**

Ce module (CRM) aide à gérer les clients en améliorant les processus, de vente et de marketing, en particulier ceux qui les leaders des ventes, ce module stocke toutes les informations sur les clients et les prospects, y compris les interactions avec les clients et l'historique de leur achat, ainsi que les donner de segmentation des offres et les recommandes des ventes. ➤ **Le module gestion des ressources humaines**

C'est un module de gestion de capitale humain, il contient un dossier détaillé pour chaque salarié, notamment des analyses de performances, des description de poste, des sélection d'avantage sociaux Et des absences de description, ce module aussi automatise les taches telle que la planification du travail de salariées, le recrutement et la gestion de la rémunération. Grâce a la collaboration simple entres les processus interne, il peut aussi se connecter aux données CRM pour déterminer les primes de commerciaux, ce qui est plus facile et plus précis qu'un calcule manuelle.

➤ **Module gestion de projet**

Ce module est courant dans les secteurs recourant plusieurs projets telle que la production, la construction et la fabrication, ce module peut la réalisation des projet dans les délit, surveille et contrôle les coûts, améliorer la précision et l'estimation et les coûts basé sur le service, et optimiser l'utilisation du personnel et de l'équipement.

➤ **Module gestion de fabrication**

Avec ce module, l'entreprise peut plus facilement planifier et gérer ces cycles de production, cela implique de vérifier que instillation dispose des matière première pour

repandre à la demande, de gérer efficacement un atelier et de réduire les coût tout en assurant la qualité des produits finis.

➤ **Module gestion de stock**

La gestion du stock est crucial pour la performance financière et productive d'entreprise, un système de gestion aide à décider quoi acheter , ou et en quelle quantité , et ce module propose une solution flexible et adaptable aux besoin d'entreprise telle que le suivie des entrées et des sorties de stock, la gestion des entrepôts et des emplacements, l'optimisation des niveaux de stock et la gestion des inventaires et des mouvements.

➤ **Module analyse ERP**

Ce module aide les professionnels des finances, des achats, et de la gestion de projet, comprendre les facteur qui favorisent la rentabilité, améliore l'utilisation du fond de roulement et contrôle les dépenses de l'entreprise.

Bien que chaque module soit interconnecté, il répond à des besoins spécifiques, offrant une solution adaptable et évolutive en fonction des objectifs stratégiques de la société.

En définitive, c'est la capacité de l'ERP à être modulaire qui le rend un instrument puissant et ajustable, apte à soutenir les entreprises lors de leur expansion et de leur transition numérique.

2.5 Les modèles des ERP

Sur le marché des ERP, plusieurs modèles se distinguent par leur architecture, leur mode de déploiement (cloud ou local), leur flexibilité et leur cible. Parmi les plus connus :

- **SAP ERP** : il a apparu pour la première fois en 1972, il est basé sur un système central qui a transformé la manière dont les entreprises géraient leurs données, et il est considéré comme le leader dans le marché mondial. (SAP, 2025)
- **Microsoft dynamique 365** : est l'une des solutions les plus complètes du marché. Elle permet de centraliser la gestion financière, la chaîne d'approvisionnement, la production et même les ressources humaines. Grâce à ses capacités analytiques avancées, les décideurs peuvent visualiser en temps réel l'ensemble des processus.

Sa grande flexibilité d'intégration en fait un outil fluide pour les utilisateurs métiers (LinkedIn, 2023)

- **Infor cloudsuite** : mise sur une approche verticale avec des solutions métier prédéfinies. Cela permet de gagner en temps de paramétrage et en pertinence fonctionnelle dès le départ. Les algorithmes intégrés de planification permettent une anticipation précise des besoins. (LinkedIn, 2023)
- **Oodoo**: offre une couverture fonctionnelle impressionnante pour un ERP open source. Grâce à sa communauté dynamique, de nombreux modules sont disponibles. La transparence du code permet une personnalisation à moindre coût. Sa simplicité d'utilisation et ses faibles coûts d'entrée en font une solution idéale pour les PME industrielles (LinkedIn, 2023)

Figure 03 : Les modèles les plus connues des ERP



Source : (advisor.fr, 2025)

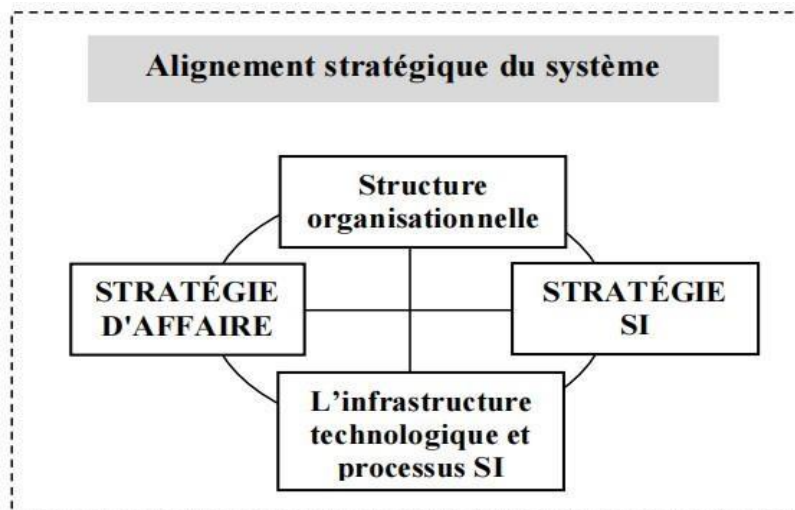
2.6 L'alignement stratégique des système ERP avec le processus business

L'alignement stratégique est un pilier primordiale de la gouvernance des systèmes d'information, ou l'atteinte d'une meilleure gouvernance est lié à l'harmonisation de la stratégie d'affaires d'une organisation avec son infrastructure interne (attar & Zahi, 2023).

Selon (Attar & Djamel, 2020) L'alignement stratégique des ERP repose sur quatre démentions:

- **La stratégie d'affaires (ou stratégie concurrentielle)**, qui englobe l'ensemble des choix stratégiques liés au positionnement de l'entreprise sur son marché. Elle détermine les orientations à long terme en matière de différenciation, de segmentation ou de domination par les coûts.
- **La structure organisationnelle et les processus métiers**, correspondant au fonctionnement interne de l'entreprise. Cette dimension concerne l'agencement des services, la répartition des responsabilités, ainsi que les procédures opérationnelles qui structurent les activités quotidiennes.
- **La stratégie des systèmes d'information (SI)**, qui définit le cadre technologique global de l'organisation. Elle inclut le périmètre technologique visé, les compétences distinctives en matière de technologies numériques, ainsi que les alliances stratégiques conclues avec des partenaires technologiques (relevant de la gouvernance technologique).
- **L'infrastructure technologique et les processus du SI**, qui représentent le niveau opérationnel de la gestion des technologies. Cette dimension couvre l'architecture technique du système d'information, les processus de développement, d'évolution de surveillance et de maintenance, ainsi que la gestion des compétences et des connaissances technologiques interne

Figure 04 : Schéma d'alignement stratégique des systèmes ERP



Source (Attar & Djamel, 2020)

2.7 Les phases d'implémentation d'un ERP

Le développement d'un logiciel ERP est un processus long et complexe où il suit généralement plusieurs procédures structurées pour assurer une transition efficace, ces procédures sont différentes d'un auteur à un autre, voici les phases principales d'implémentation d'un ERP :

➤ La première phase : préparation de projet (étude préalable)

Cette phase requiert des compétences fonctionnelles et métier, elle est souvent menée de front par des consultants fonctionnels extérieurs en collaboration avec les employés métier concernés. (Alaskaria, Pinedo-Cuencab, & Ahmad, 2021, p. 427) Les missions et les points qui doivent être exécutés sont :

- Définition de projet.
- Obtention de soutien de la part prenante (manager, direction, utilisateurs clés)
- Constitution d'une équipe de projet compétente
- Définition d'un calendrier et d'un budget et formalisation des règles de gestion.
- Identification des risques et mise en place d'un plan de gestion des risques.

➤ La deuxième phase : phase d'analyse et de conception

Après que les objectifs sont déterminés, une analyse générale sera effectuée pour définir le processus existant et pour décrire les nouvelles règles de gestion à mettre en place dans le cadre d'implémentation selon ces étapes :

- Étude et analyse de processus métier existant.
- Définition des nouveaux processus métier.
- Sélection des modules ERP adaptés aux besoins d'entreprise.
- Rédaction d'un cahier de charge contenant l'architecture future des ERP.

➤ **La troisième phase : la réalisation et la configuration**

Cette étape clé du projet consiste à adapter techniquement le système ERP avec les besoins spécifiques de l'organisation selon ces étapes :

- Installation et configuration de ERP selon l'organisation d'entreprise.
- Développement des personnalisations et intégrations spécifiques.
- Migration des données depuis les anciens systèmes □ Établir des tests de validation et d'émigration.
- Transferts de compétences aux équipes internes (formation des administrateurs de systèmes ERP).

➤ **La quatrième phase : préparation finale**

L'objectif principal de cette phase est de tester les procédures opérationnelles normalisées par les utilisateurs clés après l'intégration finale des données.

- Formation des utilisateurs finaux des ERP.
- Test de charge de performance.
- Correction des derniers bugs et ajustements finaux.
- Définition de plan de bascule vers le nouvel ERP.

➤ **La cinquième phase : déploiement de L'ERP et mise en production (Go-live)**

Le but de cette phase est que le projet devient opérationnel pour sa mise en service pour les utilisateurs finaux. Les principales tâches de cette phase sont :

- Mise en production de L'ERP et go-live.
- Surveillance de bon fonctionnement de système
- Assistance des utilisateurs et gestion des premiers incidents.
- Vérification de la stabilité de système et correction si nécessaire.

➤ **La sixième phase : support et amélioration contenue**

Cette phase vise à évaluer l'efficacité de système, à assurer la maintenance contenue de logiciel et ainsi de permet et d'assurer une adoption durable du système ERP et de maximiser sa valeur pour l'organisation

- Évaluation des performances de L'ERP après sa mise en production. □

Optimisation des processus et évolution fonctionnelle.

- Maintenance contenue et mise à jour de système.
- Formation contenue aux utilisateurs pour optimiser l'adoption de système.

Une mise en œuvre bien organisée permet non seulement de réduire au minimum les risques, mais également d'optimiser les gains anticipés concernant la performance, l'intégration des procédures et la prise de décision.

2.8 Les facteurs clés de succès l'implémentation d'un ERP

Des nombreux chercheurs ont identifié les différentes exigences qui soutient le succès d'implémentation d'un système ERP, Et qui influencent positivement le processus d'adoption et de déploiement de ces systèmes intégrés, afin d'en maximiser les bénéfices et d'en réduire les risques.

➤ **Soutien de la direction général**

L'implication de la direction général essentiel tout au long de projet ERP, elle se traduit par l'allocation des ressources financières et humaines, la prise de décision stratégique et aussi la gestion des risques et priorités, ce soutien aussi doit étendre à la gestion des connaissances. Davenport et Prusak soulignent que l'engagement de la direction est crucial pour identifier, encourager et motiver les individus clés de l'organisation à devenir des partisans actifs de la gestion des connaissances. Goh ajoute qu'une gestion des connaissances efficace ne peut se faire sans encouragement ni délégation de la part de la direction générale. (Ziadi & KHemra., 2021, p. 397)

➤ **La communication**

La communication aide à suivre l'exécution du projet et surmonter les obstacles envisagés, pour cela une infrastructure solide doit être en place afin de permettre la communication entre l'équipe ERP et les utilisateurs, pour annoncer les progrès réalisés, les objectifs et les activités prévues, les mises à jour, et les changements futurs, et pour permettre d'instaurer un climat de confiance et de réduire les incertitudes. Ces efforts sont coordonnés par un comité de pilotage, garant de la bonne gouvernance du projet. (Mezhouda & Tichet, 2023, p. 33)

➤ **La gestion de changement**

La gestion de changement est un facteur déterminant dans l'implémentation des ERP, elle commence par la gestion de l'attitude des employés face aux changements. Chaudhry (2018) suggère que l'attitude des employés est l'un des aspects les plus complexes de toute mise en œuvre de système d'information. Cela s'explique par le fait qu'un changement de système d'information peut modifier de manière significative la façon dont les employés exercent leur travail, accomplissent leurs tâches et interagissent entre eux. (R.stone & Zhang, 2021)

➤ **Formation des employés**

La réussite d'un projet ERP nécessite une bonne sélection des équipes impliquées, ainsi que leur connaissance technique relative aux systèmes. Cette tâche doit être assurée par des spécialistes hautement qualifiés, il est donc essentiel de mettre en place des programmes de formation adéquats et outils pour les utilisateurs afin d'assurer la résolution des problèmes

éventuelle pouvant surgir lors de l'application du système ERP. (Ziadi & KHemra,, 2021, p. 398)

➤ **Réingénierie des processus métiers**

L'organisation doit gérer le changement en veillant à ce que tous les membres soient prêt à l'adoption de système, la direction aussi doit orienter les efforts vers la réussite de cette transition à travers la définition claire des procédures à suivre, et aussi les modifications nécessaires au processus afin qu'ils soient alignés avec les exigences de système ERP. (Mezhouda & Tichet, 2023, p. 323)

➤ **Pertinence des données Gestion des données :**

L'existence de données inexactes, incomplètes, incohérentes, inaccessibles ou douteuses peut avoir un impact négatif sur toute mise en œuvre, car L'ERP est largement déployé dans toute l'organisation. La correction des erreurs de données après la mise en œuvre du système entraîne évidemment une augmentation des coûts opérationnels, ce qui réduit l'efficacité et limite l'avantage concurrentiel dans la mesure où cela peut nuire aux initiatives stratégiques et à la réactivité vis-à-vis des clients. (Cherid & Ouadi, 2022, p. 55)

Il est donc crucial de déterminer les critères de qualité des données, car les problèmes lors de l'implémentation d'un ERP peuvent découler d'une négligence concernant la qualité des données. Il est possible de prendre diverses mesures préventives.

□ **Infrastructure et le support technologique**

Les TIC jouent un rôle central dans la mise en œuvre et la pérennité des systèmes, leur efficacité réside non seulement l'infrastructure matériel (équipement, réseaux, automatisation) mais aussi dans les composants logiciels telle que la sécurité des données, architecture logicielle, et l'intelligence artificiel. En rajoutant la capacité de service IT à répondre aux besoins des utilisateurs à travers les mises à jour, la maintenance, et l'amélioration du système (Zouine, 2020, p. 214)

En prenant en compte ces facteurs dès le départ, les organisations augmentent

considérablement leurs chances de mener à bien leur transformation digitale et d'en tirer un avantage concurrentiel durable.

2.9 Les avantages et les défis d'un système ERP

L'implémentation d'un système ERP constitue un levier stratégique pour les organisations modernes en quête de performance, d'agilité et d'intégration. Cependant, l'adoption de ces systèmes complexes ne se fait pas sans défis. Elle implique des investissements significatifs, une restructuration des processus métiers et une transformation culturelle au sein des entreprises. Dans ce contexte, il est essentiel d'évaluer de manière équilibrée les apports potentiels des ERP en matière d'optimisation des processus, de qualité décisionnelle et de pilotage global, tout en prenant en compte les limites et contraintes associées à leur déploiement. La section suivante met en lumière les principaux avantages et défis des ERP tels qu'identifiés dans la littérature.

➤ Les avantages des systèmes ERP.

Selon (Louati, 2021, p. 36) le système ERP offre plusieurs avantages, parmi lesquelles : □
L'harmonisation entre les diverses applications au sein d'une même entreprise : les données sont structurées selon des formats identiques, facilitant ainsi l'interaction entre les différents modules.

- La flexibilité des solutions : les outils de développement fournis avec L'ERP permettent la création de programmes spécifiques pour compléter ou substituer les fonctionnalités standards.
- L'utilisateur a la possibilité de visualiser ou saisir les données sur-le-champ.
- Amélioration de la gestion opérationnelle (flux financiers et économiques).
- Cohérence et fiabilité des informations (un seul fichier pour les articles, un seul fichier pour les clients, etc.)
- Intégration et harmonisation du système d'information. L'utilisation d'un unique système d'information favorise la communication interne et externe.
- Diminution des coûts : les modules sont interconnectés, les processus sont synchronisés, et la maintenance corrective est gérée directement par le fournisseur du logiciel (le département informatique de l'entreprise n'assure plus que la maintenance évolutive : amélioration de la performance fonctionnelle, ajustement aux nouvelles règles de gestion, etc.)
- Complétude de l'information (même logique, même environnement de travaux

➤ Les défis

Bien que les systèmes ERP présentent de nombreux avantages, ils comportent également des défis, (Hocini & Hemmama, 2023, p. 144) ont les résumer comme suit :

- Leurs coûts d'implémentation sont importants et leur installation au sein de l'entreprise est généralement longue.
- Leur déploiement peut entraver les opérations habituelles aux cours d'implémentation.
- Rigidité : Après la mise en place d'un ERP, il s'avère extrêmement ardu de changer le fonctionnement ou l'organisation de la société.
- L'installation peut prendre de 2 à 4 ans dans les grandes Sociétés, et de 6 mois à 1,5 an dans les petites et moyens entreprises, ce qui peut poser un problème dans un contexte commercial toujours changeant.
- La résistance aux changements et la difficulté de l'appropriation par les employés de l'entreprise.

En conclusion, il n'existe pas un ERP parfait qui répond à toutes les besoins d'organisation sur mesures, donc le choix d'implémenter un ERP doit être rationnelle, en équilibrant entre les avantages et les inconvénients.

3. Généralités sur la prise de décision

3.1 la prise de décision managériale

L'un des définitions des écoles classiques de management est qu'elle est un processus de prise de décision ou existe même des opinions selon lesquelles le management peut être identifié à la prise de décision. En termes pratiques, le travail managérial est un ensemble de toutes les activités identifier par les différentes écoles de management, et il est très difficile de le définir clairement.

Un manager peut être défini comme une personne dont les activités principales sont les fonctions managériales par lesquelles il agit sur les objets du management. (Stachelek, 2021)

selon (Livtag, Ponisciakova, Stancekova, Svobodova, & Mrazik, 2022, p. 5) Toutes les décisions prises par les managers doivent être rationnelles. L'élément de rationalité dans le processus de prise de décision du manager est une condition préalable essentielle à l'exercice de la fonction managériale. Les éléments de la rationalité comprennent :

- **Cohérence.** Les étapes suivies dans le processus de prise de décision sont orientées vers les intérêts de l'organisation et sont liées à la réalisation des objectifs de l'organisation concernée.
- **Objectivité et logique.** Les décisions sont prises dans l'intérêt du meilleur objectif de l'organisation. Les objectifs de l'organisation sont prioritaires, et les intérêts personnels ne sont pas privilégiés.

La prise de décision est l'acte fondamental du manager. Elle est rarement spontanée, mais plutôt le résultat d'une évaluation des défis et des obstacles. Un bon manager est un professionnel avec du leadership et une vision, capable d'apprendre, de s'adapter, d'atteindre ses objectifs et de décider sous pression.

3.2 Historique et définition de la prise de décision

Aux alentours du milieu du XVIII^e siècle, Chester Barnard, un cadre supérieur issu de domaine des télécommunications et auteur de (*The Functions of the Executive*), a introduit le concept « prise de décision », issu du lexique d'administration, vers le secteur commercial. Ainsi, ce terme a progressivement supplanté des expressions plus spécifiques telles que « allocation des ressources » ou « élaboration des politiques ». (Obi, 2013, p. 419)

L'introduction de cette expression a changé la façon dont les managers appréhendaient leur rôle, en suscitant une nouvelle volonté à agir et une aspiration à des déductions précises.

La notion prise de décision s'éclaircit en cherchant à comprendre son sens dans le contexte du management et de la gestion, grâce aux contributions d'experts et de chercheurs spécialisés dans ce secteur, il est possible d'aborder certaines définitions selon leur point de vue, qui l'ont définie comme suit :

La décision, individuelle ou collective, est définie par (Mintzberg.H.1979), « comme un engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir ». Dans le même sens, (Lévine, P & Pomerol, J.-C. 1990) Considèrent que : « la décision est une action prise pour faire face à une difficulté ou répondre à un changement d'environnement, c'est-à-dire résoudre un problème individuel ou organisationnel. (Drafat, 2023, p. 349)

R. Kreitner (2009) a défini La prise de décision qu'elle est un processus d'élaboration de solutions qui se conclut dès lors qu'une solution satisfaisante. À ce titre, elle peut être perçue comme un processus argumentatif ou affectif conduit d'une manière rationnelle, reposant sur des hypothèses implicites ou explicites. (Hardi, Nelvitia, Arief, Rasyid, & Mhd.Zulkifli, 2021, p. 227)

Simon affirme dans l'introduction de son ouvrage (*Le comportement administratif*) que la prise de prise de décision est le cœur même de la gestion, chaque décision implique le choix d'un objectif ainsi que du comportement à adopter pour l'atteindre. Cet objectif peut à son tour constituer une étape intermédiaire vers un objectif plus éloigné, et ainsi de suite, jusqu'à atteindre l'objectif final. (Bouferoukh & Adouane, 2017, p. 570)

En peut illustre que la prise de décision est un processus de choix d'une action pour trouver une solution a un problème spécifique.

3.3 Les types de décision managériale.

Dans la littérature, on trouve plusieurs types de décisions, selon le niveau de connaissance du manager face à la situation :

➤ **selon le degré hiérarchique** (Ahmed Salah, 2023, p. 77)

- **Les décisions stratégiques:** ce type de décisions sont prises au plus haut niveau de l'organisation, afin d'orienter l'entreprise sur le long terme. Elles définissent la manière dont celle-ci va se positionner sur son marché dans le but d'optimisation de ses ressources. Ces décisions visent à répondre à deux questions (Que produire ?, Quels moyens mobiliser efficacement pour produire ?)

- **Les décisions tactiques (administratif):** Il s'agit ici de structurer l'allocation des ressources et de coordonner les différents services de l'entreprise., ils traduisent les orientations stratégiques en actions concrètes à moyen terme. Elles consistent à planifier et organiser l'utilisation des ressources disponibles, humaines, matérielles, financières et technologiques pour atteindre les butes fixées au niveau stratégique.
- **Les décisions opérationnelles :** elles désignent toutes ce qui est en relation avec la gestion quotidien d'entreprise. Elles concernent l'exploitation optimale des ressources disponibles dans le cadre du processus productif. Ces décisions influencent direct l'efficacité et la performance immédiate de l'organisation.telle que gestion des stocks,les achat, planification de la production, gestion des employées sur le terrain.

Figure 05 : Les niveaux hiérarchique de prise de décision dans l'organisation

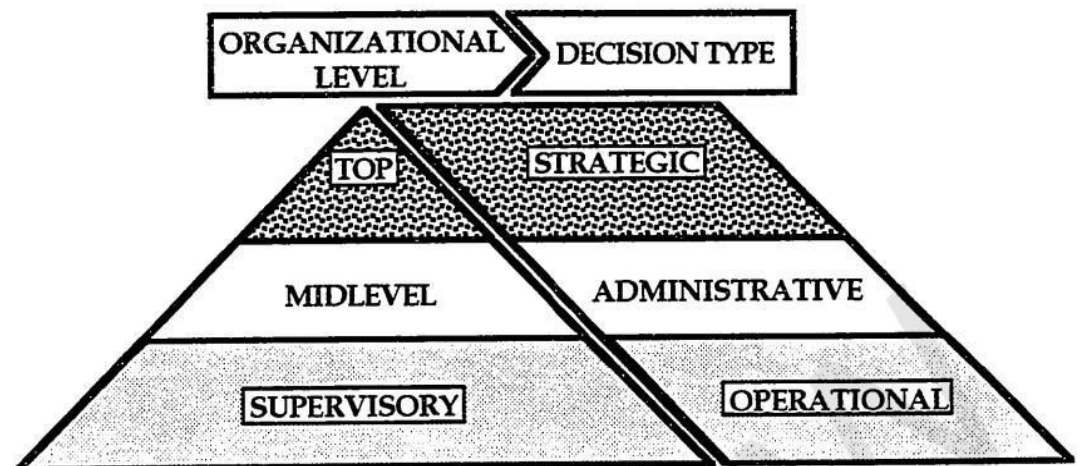


Figure 1-2. Levels of Decision Making in an Organization.

Source : (shmidet, 1994, p.09)

- selon te type de système des données d 'information (Ahmed Salah, 2023, p. 78)
- **Décisions programmées :** Concernent les situation habituelles et répétitifs,elle est bien définis, avec des procédures claires et un fort nouveau certitude quant à la solution.
- **Décisions non programmées :** Concernent les nouveaux situation, non routinières et mal définis ,sans procédure établie et avec une forte d'incertitude .

- **Décisions semi-programmées** : Combinaison des deux, où certaines étapes sont claires et d'autres non tout dépend la disponibilité des informations , impliquant un niveau d'incertitude moyen. Une partie de la décision peut être structurée.
 - **selon la participation**
- **Décisions individuelles** : Ce sont des décisions habituelles liées à l'autorité dans le cadre du poste de travail. Elles sont prises par une seule personne et faciles à exécuter. Elles sont également liées aux fonctions officielles et à l'exécution des tâches et activités individuelles.
- **Décisions collectives** : Ce sont des décisions dans lesquelles plusieurs décideurs participent, à travers des discussions partagées. Elles sont prises face à des problèmes critiques et décisifs, en tenant compte des suggestions de plusieurs parties.
 - **selon la degré de certitude :**
- **Décision en situation de certitude** : le décideur connaît les résultats des actions possibles avec certitude.
- **Décision en situation de risque** : le décideur connaît les options, ainsi que la probabilité de leurs conséquences.
- **Décision en situation d'incertitude** : il est impossible de déterminer la probabilité des résultats possibles.

Une organisation performante est celle qui sait aligne son approche décisionnelle au contexte spécifique et le maîtrise de cette diversité permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, et de renforcer la capacité d'adaptation face aux défis et aux opportunités envisagés.

3.4 le processus de prise de décision managériale

Simon définit la prise de décision comme étant un processus séquentiel passant par l'identification du problème posé, au traitement et analyse des données jusqu'au choix final visant à sélectionner une décision parmi l'ensemble des alternatives. Le modèle IMC de Simon nous inspire dans les organisations de taille, pour installer un système dédié au prise

de décision, qui peut être au service des différents intervenants pour contribuer à la délimitation du problème et ses facteurs considérables, (Merabet & Benabdedjlil, 2018, p.134)

Simon considère que le processus de prise de décision passe généralement par les quatre étapes suivantes :

- **Phase d'intelligence** : est une étape cruciale du processus décisionnel. Elle consiste pour le gestionnaire, à identifier et formuler clairement le problème avant toute recherche de solution. En gestion, les problèmes ne sont pas toujours donnés d'avance
: une situation devient problématique lorsqu'un écart est constaté entre les résultats attendus et la réalité observée, créant ainsi une dissonance cognitive. Un

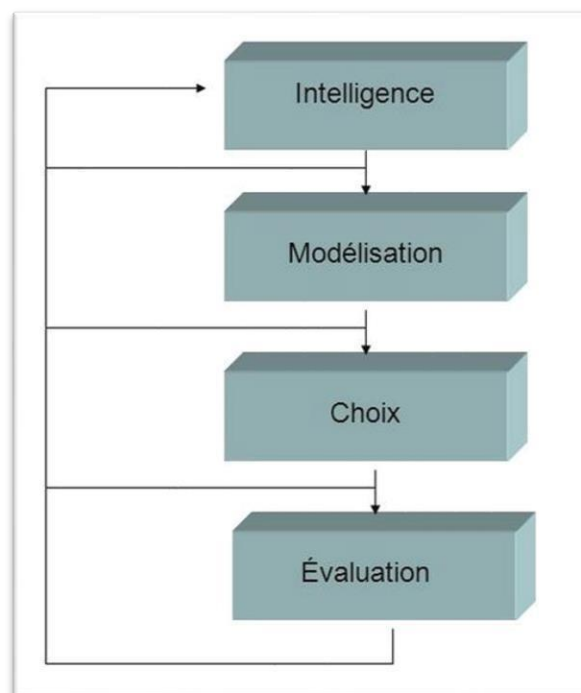
Exemple classique est celui des écarts budgétaires, souvent révélateurs de dysfonctionnements potentiel. (Merabet & Benabdedjlil, 2018)

- **La phase de modélisation**: pour sa part, se réfère à l'exploration et à la création des actions possibles. Les décisions dites programmables, en raison de leur nature répétitive ou standardisée, peuvent être représentées sous la forme d'algorithmes en informatique ou de procédures organisationnelles. Toutefois, les décisions qui ne sont pas programmables, rares ou compliquées, requièrent une modélisation plus flexible basée sur des heuristiques : analogies, expériences antérieures, intuition ou même approximations.
- **La phase de choix**: de sélection et d'évaluation se concentre sur le choix et l'appréciation des solutions envisagées. D'après Herbert Simon, cette phase inclut un processus de sélection qui, sans forcément être conscient ou délibéré, conduit à l'abandon d'autres alternatives dès qu'une option est favorisée.

Le modèle IMC de Simon nous inspire dans les organisations de taille, pour installer un système dédié au prise de décision, qui peut être au service des différents intervenants pour contribuer la délimitation du problème et ses facteurs considérables. (Drafat, 2023, p.394)

suite aux recherches de Simon, de nombreux chercheurs ont élargi l'examen du processus décisionnel.ou il ont construite des modèle standard de la prise de décision, fortement influencé par le modèle original de Simon. . (Merabet & Benabdedjlil, 2018p.135)

Figure 01 : Model (IMC) de Simon (1946)



Source : (Merabet & Benabdedjlil, 2018)

3.5 les facteurs qui influencent la prise de décision managériale

Dans un entourage dynamique plein des enjeux et des changements, le décideur est entouré de plusieurs facteurs qui influence ça prise de décision, (Muliono, Nelvitia, Hadian, Syamsuri, & Hasibuan, 2021) dans leurs articles ont les abordent comme suit :

- **Les facteurs rationnels** : les facteurs prise en considération dans la prise de décision sont des facteurs quantitatifs tels que les informations disponibles, le cout, le temps, les prévisions, etc. Lors de la prise de décision, on a tendance à privilégier ces facteurs rationnels et à négliger les faits non quantitatifs.
- **Les facteurs psychologiques** : elles concernent l'aspect humaines dans la participation au processus décisionnelles telle que compétences, l'expérience, la perception, les valeurs, les buts...
- **Les facteurs culturels** : comme l'environnement social environnant, comportent différents niveaux : la culture régionale, la culture nationale et la culture naturelle, et plus, chaque organisation a sa culture organisationnelle unique qui représente un élément crucial à considérer. Ces cultures orientent les décisions, effectués par les personnes ou les structures organisationnelles en fonction de valeurs largement reconnues, de courants et de standards communs.

En conclusion, une prise de décision efficace exige de considérer à la fois les données objectives et les dimensions humaines et culturelles, son négligées le profit de la rationalité ou Ignorer ces aspects subjectifs peut conduire à des choix sous-optimaux, soulignant l'importance d'une approche décisionnelle holistique

3.6 Les enjeux de prise de décision managériale

Il existe beaucoup des défis qui envisages les décideurs face aux différentes situations, parmi ces déficit en cite :

- **Le manque des données et des statistiques**

L'absence de données pertinents, précis et correctes constitue un déficit majeur à la prise de décisions exactes . qui vas causer un manque de temps pour collecter et

analyser l'information, d'une mauvaise communication, ou de la difficulté d'accéder à des sources pertinentes (Abdel Nasser, 2024, p. 77)

- **L'hésitation et le manque de infirmité** le manque de contrôle, la peur de l'échec, les pressions externes, ou les responsabilités mal définies, sont des facteurs qui conduit le décideur à l'hésitation

dans ça décision, la mal définition des options disponibles, et de faut chois de meilleure alternative (Cahed, 2022, p. 56)

- **La faiblesse de la communication mutuelle**

Un échange insuffisant entre les responsables peut empêcher la compréhension claire des décis, pions à prendre et la répartition des responsabilités. Cela affaiblit la cohésion de l'équipe et la capacité à mettre en œuvre efficacement les décisions.

- **Les critères multiples** identifier les parties prenantes et équilibrer leurs intérêts parfois contradictoires constitue un défi majeur pour les décideurs, un bon décideur doit également être bien formé à l'« art de l'équilibre ».ça implique que la décision doit généralement satisfaire plusieurs critères représentant les intérêts de différents groupes.
- **Les facteurs intangibles**

ces facteur présentent le moral des employés et l'augmentation de la bureaucratie ,la bonne volonté des clients, ils influencent souvent le choix entre les différentes alternatives.

- **Implication à long terme**

Les décisions importantes ont généralement un effet domino : une décision prise aujourd'hui peut entraîner la nécessité d'en prendre d'autres demain. Par exemple, une organisation qui décide d'ouvrir un compte bancaire devra peut-être convoquer une autre réunion pour choisir

la banque spécifique, après que le chef comptable aura présenté un rapport sur plusieurs banques étudiées et sur les services qu'elles peuvent offrir à l'organisation.

- **La contribution interdisciplinaires**

La complexité décisionnelle augmente considérablement lorsqu'il faut consulter des spécialistes tels que des juristes, des défenseurs des consommateurs, des conseillers fiscaux, des comptables, des ingénieurs, ainsi que des experts en production et en marketing. Les avis et les préoccupations de ces différents experts doivent être analysés, discutés et approuvés avant qu'une décision puisse être prise.

En conclusion, l'ignorance de l'un de ces enjeux peut conduire à des échecs coûteux et à des anomalies difficiles à résoudre, et bien sûr à la non-réalisation des bénéfices escomptés.

3.7 Le système d'aide à la décision managériale

Grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), les systèmes d'aide à la décision (SAD) sont devenus des outils essentiels pour les décideurs

(Kozioł-Nadolna & Wiśniewska, 2020, p. 2785) ont définissent le système d'aide à la décision (SAD) comme un terme générique qui désigne toutes logiciels ou applications informatique qui améliore la prise de décision individuelle ou collective. On distingue principalement au sein des SAD : les systèmes axés sur les modèles, les données, les documents, les connaissances et la communication. Arnott et Pervan ont également classé les SAD selon le nombre d'utilisateurs personnels ou de groupe.

L'évolution constante des SAD reflète les défis décisionnels actuels, où les modèles rationnels classiques sont souvent dépassés face à la complexité et à l'unicité des décisions managériales dans un contexte d'incertitude.

Au-delà des SAD, les gestionnaires disposent de méthodes et d'outils variés pour faciliter leurs choix, dont l'application dépend de différents facteurs (informations, taille de l'organisation, compétences, ressources financières, etc.). Face à des problèmes décisionnels multicritères, sont utiles pour ordonner les options ou identifier des priorités parmi les alternatives.

3.8 L'impact des technologies de l'information sur la prise de décision

Selon (chaquiri & Neziraj, 2019, p. 19) les évolutions technologiques favorisent le développement de nouveaux outils, modèles, méthodes, techniques et systèmes adaptés aux besoins spécifiques des décideurs et aux différents types de décisions.

- Elles augmentent la possibilité de réussite des décisions.
- Elles renforcent les probabilités d'obtenir des résultats favorables..
- Elles permettent d réutilisé des données et informations stockées
- Elles autorisent l'analyse des conséquences potentielles de chaque information □ Elles rendent l'accès aux rapports plus aisé.
- Elles offrent la possibilité aux décideurs de fournir des □ retours d'information (feed-back).

En résumé, on peut démontrer que les avancées technologiques fournissent aux décideurs des outils efficaces pour prendre des décisions plus claires et assurer un suivi efficient, ce qui renforce, ainsi les possibilités de réussite et la réutilisation des connaissances

3.9. La place d' ERP dans le processus de prise de décision

La finalité derrière l'utilisation des ERP est l'obtention d'information qui nous permettent de prendre la décision_(Merabet & Benabdedjlil, 2018)_p 21 identifier la contribution de system ERP dans le processus de discussion comme suit :

- Dans le processus de prise de décision, l'ERP à un effet direct sur la phases d'identification de problème,ou il permet de fair resotir les problématiques oubien les idées à discuter pour en sortir avec des solutions.
- L'ERP joue un role prémordiale dans l'analyse décisionnelle en facilitant l'intégration des processus d'affaires et l'accès aux données en temps réel • L'ERP joue un role prémordiale dans l'analyse décisionnelle en facilitant l'intégration des processus d'affaires et l'accès aux données en temps réel

- Pour la modélisation des solutions, c'est le capital humain qui est concerné de trouver des solutions, mais l'ERP fournit toutes les informations nécessaires qui aident à la prise de décision.
- L'ERP aide à prendre des décisions stratégiques ou il renforce l'avantage concurrentiel en fournissant une information de haute qualité et actualisée, il est donc essentiel dans un environnement concurrentiel et globalisé.

Malgré le rôle crucial des ERP, ils n'interviennent pas dans toutes les étapes du processus décisionnel, notamment pas dans la phase finale de choix finale, qui reste une prérogative humaine, influencée par l'expérience, l'intuition et des facteurs externes

CHAPITRE II : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUELLE

Section 01 : désigne méthodologique

Dans le présent chapitre on va on déterminer la posture épistémologique adopté dans cette recherche ainsi nous allons exposer la méthodologie utilisée et le déroulement des différentes phases de notre étude, Enfin, dans un souci de précision, et suite à notre état de l'art, nous présentons les concepts que nous choisissons pour aborder notre terrain, pour répondre à notre problématique.

1.1. Approche épistémologique de recherche

L'épistémologie peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science C'est une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées. (missoum, 2021, p. 5)

L'épistémologie s'appuie sur différents paradigmes. A cet effet, il y a lieu de rappeler la définition donnée par Kuhn (1962) qui stipule qu'un paradigme est une constellation de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes à une communauté scientifique. (Benhaddouche & Fethaoui, 2022, p. 529)

Selon ses dernier hauteur l'épistémologie se divise en trois approches les quelle :

- L'approche post positiviste.
- L'approche interprétativiste
- L'approche constructiviste

Notre étude (la contribution des systèmes ERP aux processus de prise de décision managériale) on dois utilisé l' approche interprétativiste qui vise comprendre comment les membres d'un groupe social, par leur participation aux processus sociaux, mettent en œuvre leurs réalités particulières et les dotent de sens, et de montrer comment ces significations, croyances et intentions des membres contribuent à constituer leur action social (Elabbadi & Elbourraci , 2023, p. 06)

1. 2. Approche méthodologique

A la prise en compte de la question de recherche et des objectifs de cette étude, la recherche qualitative est considérée comme l'approche la plus pertinente d'être appropriée pour tester les hypothèses et obtenir une compréhension plus approfondie de sujet abordé.

Selon Mc Millan et Schumacher (2001), la recherche qualitative est un processus principalement inductif consistant à organiser les données en catégories et à identifier les relations de ces catégories. (Nasiru & Kamilu, 2022) p. 90.

Il s'agit généralement d'entretiens ou de discussions qui produisent des résultats non numériques. Si un chercheur vise à comprendre les opinions ou les points de vue d'un individu, les statistiques (recherche quantitative) ne fournissent pas une vision complète. Les conversations ou les discussions avec des individus permettent parfois aux chercheurs d'acquérir une meilleure compréhension des raisons pour lesquelles les individus perçoivent les choses d'une certaine manière et de ce qu'ils pensent réellement du sujet de recherche. (Tümen

Akyıldız1 & Kwestan Hussein, 2021) Le type d'informations recueillies dans le cadre de cette recherche ne peut être obtenu que par une exploration approfondie des attitudes et comportements des participants. « La nécessité d'approfondir pour parvenir à une compréhension du phénomène. » Et « la richesse et le niveau de détail des données qualitatives ne peuvent être atteints qu'en se rapprochant physiquement et psychologiquement de phénomène, notamment par le biais d'entretiens en profondeur. (WONG, 2014) p. 133

L'inclusion de cette méthode de recherche est imposée par la nature de la question de l'entretien semi-directif qui cherche à étudier comment l'implémentation des erp influence la prise de décision.

1.3. Outils et méthodes de collecte des données

Pour la collecte des données liées notre à étude, nous avons utilisé plusieurs méthodes, notamment la recherche documentaire, l'observation, l'entretien et le brainstorming.

La recherche documentaire

La recherche documentaire est un ensemble d'étapes méthodologiques suivies par le chercheur pour accéder à des informations issues de divers types de documents, qu'ils soient traditionnels (imprimés) ou modernes (numériques) (Boudouda & Lebdiri, 2022, p. 330)

elle repose sur l'utilisation de moyens et de techniques permettant une exploration approfondie des contenus, leur filtrage, leur exploitation, en vue de confirmer une information, de la prouver de manière convaincante, de vérifier une hypothèse, de l'infirmier ou même de découvrir de nouvelles connaissances (Ben Chearia, Saidi, 2013, pp. 169-182)

On a effectué une recherche approfondie à travers la collecte des informations lié au sujet d'étude en utilisant plusieurs types d'ouvrages telle que les articles, les revues, les livres et les thèses doctorats. Afin d'élargir notre connaissance et découvrir plus de concepts clés liées aux progiciels de gestion intégré et à la prise de décision managériale.

Aussi, on a utilisé la lecture approfondie des documents internes de l'entreprise telle que le cahier de charge de logiciel adopté par l'entreprise, l'organigramme et les normes internationaux suivies, afin d'obtenir une description exacte et une présentation plus détaillée sur l'entreprise IMC.

1.3.2 L'observation

L'observation constitue une méthode idéale pour collecter des informations riches, détaillées et contextualisées, souvent difficiles à obtenir autrement. En étant bien pensée en fonction de la question de recherche et des objectifs d'analyse, les données issues de l'observation peuvent être exploitées à différents stades de l'étude. (Belza et al, 2024, p. 03)

On a adopté une démarche d'observation participante ou d'été présenté sur le terrain de l'organisme d'accueil et dans les différents services en tant que stagiaire, activement impliquées dans l'environnement de l'entreprise IMC et j'ai bien observer d'une manière approfondie l'utilisation des systèmes ERP les interactions entre les différents services, ce

qui m'a permis d'obtenir et de comprendre d'une façon plus claire les processus et le fonctionnement de l'entreprise.

1.3.3 les entretiens

Tout d'abord, l'entretien de recherche est une méthode qualitative, souvent privilégiée par les enquêteurs, et utilisée lors d'un travail de recherche dans plusieurs domaines, y compris les domaines des sciences sociales. (Azioun & Derguin, 2018)

Dans l'enquête qualitative, on distingue trois types d'entretiens : les entretiens directifs, les entretiens non directifs et les entretiens semi-directif (Noureddine, 2020)

- **L'entretien non-directif** : privilégie une grande liberté d'expression d'interview. L'enquêteur focalise d'indiquer un domaine général d'intérêt et utilise des techniques favorisant l'expression libre d'informations, sans poser de questions précises.
- **L'entretien directif** : reste ouvert, mais plus cadré. L'enquêteur suit un guide mentionnant les thèmes à aborder, il oriente doucement l'échange des idées.
- **L'entretien semi-directif** : repose sur un guide structuré avec un ordre précis de thèmes et majoritairement des questions ouvertes. Il combine souplesse de réponse et rigueur méthodologique, permettant un recueil d'informations riche, rapide à analyser, avec des coûts maîtrisés.

Dans cette recherche on a opté pour le type d'entretien semi-directif. Nous avons jugé que c'est le plus compatible avec ce domaine d'étude. Ont été menés dans les différents services d'entreprise (IT, finance, qualité, achat). Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur expérience dans leur poste actuelle et aussi leur ancienneté dans l'entreprise.

1.3.4 le guide d'entretien

Dans le cadre de cette étude, le guide d'entretien a été conçu en s'inspirant d'une recherche antérieure menée au sein de grandes entreprises marocaines. Cette base méthodologique a permis de structurer l'outil de collecte de données autour du thème principal de la

contribution des systèmes ERP dans le processus de prise de décision. Afin d'explorer cette thématique de manière approfondie, le guide a été articulé en cinq parties complémentaires

- **Informations générales**

Cette première section avait pour objectif de recueillir des données contextuelles sur les participants, leur nom (facultatif), le poste occupé au sein de l'entreprise, ainsi que leur ancienneté. Ces informations permettent de mieux situer les réponses dans leur cadre hiérarchique et fonctionnel.

- **ERP et système d'information**

Les questions de cette section s'adressaient principalement aux managers et aux utilisateurs fonctionnels du système ERP, tels que les responsables des achats, des ventes ou les financiers. L'objectif était d'évaluer la place de l'ERP dans l'entreprise, les modules utilisés selon les fonctions, ainsi que la qualité de l'information générée (pertinence, fiabilité, actualité). Il s'agissait également d'analyser l'impact de l'ERP sur l'amélioration du système d'information global de l'organisation.

- **Typologies et natures des décisions prises**

Cette partie visait à identifier les différents types de décisions prises dans l'entreprise (stratégiques, tactiques, opérationnelles), leur caractère individuel ou collectif, programmé ou non programmé. Les questions étaient destinées à des profils variés : managers, chefs de projet, ingénieurs informatiques et utilisateurs fonctionnels. L'objectif était de comprendre dans quelle mesure le système ERP intervient dans le processus décisionnel selon la nature et le niveau des décisions.

- **Contribution de L'ERP aux phases du processus décisionnel**

Conformément au modèle IMC (Intelligence – Modélisation – Choix), les questions ont été réparties selon les trois phases du processus décisionnel. Cette section avait pour ambition de déterminer le rôle joué par le système ERP dans chacune de ces étapes : détection des problèmes et opportunités, élaboration de solutions, et sélection des alternatives. Les

réponses ont été recueillies auprès de managers et d'utilisateurs expérimentés.

- **Apports et limites des systèmes ERP dans la prise de décision**

Les questions de cette section portaient sur les bénéfices perçus de l'utilisation de l'ERP en matière de prise de décision : amélioration de la rapidité, fiabilité, traçabilité, et pertinence des informations. Les difficultés rencontrées, les limites techniques ou organisationnelles ainsi que les enjeux spécifiques à l'entreprise ont également été abordés, notamment avec les utilisateurs réguliers du système.

- **Maturité du système ERP**

La dernière partie du guide s'adressait principalement aux responsables IT et aux cadres supérieurs. Elle visait à évaluer le niveau de maturité du système ERP au sein de l'entreprise, en tenant compte de l'ancienneté du système, du nombre de modules déployés, de la stabilité fonctionnelle, et de l'évolution observée depuis son implémentation jusqu'à aujourd'hui. Les effets de cette maturité sur la qualité de la prise de décision ont été particulièrement mis en lumière.

Chaque entretien s'est conclu par des remerciements adressés aux participants, ainsi qu'un rappel du caractère strictement confidentiel des propos recueillis. Cette démarche visait à instaurer un climat de confiance et à garantir l'authenticité des réponses.

1.4. Méthode de traitement et d'analyse des données.

Dans cette étude, on recherche de montrer la contribution des système ERP dans le processus de prise de décision en utilisons une analyse thématique ou les entretien semidirectif mettent face à face avec 11 personnes de différentes fonctions de l'entreprise intégrés dans le chapitre dédié à la partie pratique. La discussion a été enregistrés sous forme audio avec la permission des, interviewé puis transcrite aux formes des paragraphes.

Les entretiens ont été analysés via le logiciel NVIVO. Chaque transcription a été codée manuellement à l'aide de nœuds thématiques. Les extraits les plus significatifs ont été

regroupés en quatre grandes catégories liées à la contribution de l'ERP dans le processus décisionnel.

- **Les étapes de travail avec le NVIVO**

- Importation et organisation des données: Création d'un projet NVIVO et importation des entretiens retranscrits, avec un nommage clair.
- Lecture et création de nœuds initiaux: Familiarisation avec le contenu.
- identification des idées clés et création de mémos par entretien.
- Codage initial: Sélection et association des passages significatifs à des nœuds (codes) détaillés.
- Regroupement thématique: Organisation des nœuds initiaux en thèmes majeurs via une hiérarchisation dans NVIVO
- Création de cas et classification: Définition des participants comme des "cas" et attribution de caractéristiques (attributs).
- Construction de la matrice de codage: Croisement des sources avec les thèmes codés pour quantifier les occurrences par participant.
- Élaboration de la matrice condensée: Synthèse qualitative des idées clés par thème et par participant, permettant une visualisation concise des résultats

Selon (Blanc et al., 2014) ce type d'analyse "repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours", Le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse choisies par le chercheur.

En résumé, dans cette première partie, nous avons exposé notre positionnement épistémologique, la méthodologie adoptée, les méthodes et les outils de collecte des données ainsi que les outils d'analyse de ces données. Cette démarche rigoureuse nous a permis d'assurer la fiabilité et la pertinence de nos résultats

Section 02 : présentation d'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter l'organisme d'accueil de stage, elle contient son historique, sa présentation des objectifs, ça vision, ces missions, et son organigramme.

2. 1. Présentation et historique d'organisme d'accueil

La société des industries médico chirurgicale engagée depuis de nombreuses années dans une démarche organisationnelle industrielle, elle est le leader du consommable médicale en Algérie. L'entreprise sise à Rouïba et constituer de deux unités de fabrication, la première est dédiée aux dispositifs médicaux et l'autre en fabrication des médicaments injectables et solutés massif.

- IMC est une entreprise à vocation hospitalière (30 années d'existence).
- Expérience démontrée en matière de participation à la prise en charge de pathologie Chronique telle que LRC (Insuffisance Rénale Chronique) (Hémodialyse).
- Engagement volontaire de l'entreprise en matière d'investissement dans la fabrication locale.
- Assise industrielle pharmaceutique reconnue. (6 unités de production en zone industrielles Alger).
- Adéquation aux normes internationales régissant le domaine, (BPF, ISO 9001 Depuis 2001, Marquage CE depuis 2006).
- Orientation vers l'Exportation depuis sa création.

Au total IMC est déployé sur les quatre sites suivants : Alger, Oran, Constantine et Annaba.

Quelque chiffre clé :

- Capitale sociale : 1570 KDZD
- Chiffre d'affaires (2015) : 17.7 Million KDZD
- Siège sociale : Zone industrielle voie A, B, P 26 Rouiba Alger
- Effectif : 1968 collaborateurs (1450 IMC, 518 RENDIAL)

Historique de l'entreprise

La société **Industries Médico-chirurgicale (IMC)**, fondée en 1989, est spécialisée dans la fabrication de dispositifs médicaux à usage unique ainsi que dans la production de produits pharmaceutiques, notamment les solutés massifs fabriqués dans son unité BIOLYSE. En 1994, l'entreprise a élargi son champ d'activité en entamant la commercialisation d'équipements de dialyse. Quatre ans plus tard, en 1998, IMC a lancé la fabrication de seringues. En 2002, elle a inauguré sa première unité de production de solutés massifs, grâce à un partenariat stratégique avec les laboratoires Aguettant, et a créé la même année sa filiale **Renadial**, une clinique spécialisée en hémodialyse. En 2006, IMC a introduit sa première unité de solutés massifs utilisant le système BFS (Blow-Fill-Seal), marquant également un élargissement de son offre hospitalière. En 2008, l'entreprise a lancé une troisième unité dédiée à la production de petits volumes. En 2011, elle a entrepris une étude pour l'extension de ses capacités de production en technologie BFS. L'année 2016 a vu la mise en service de sa quatrième unité de solutés massifs, renforçant ainsi sa capacité de production. Enfin, en 2020, IMC a démarré la production dans une nouvelle unité dédiée aux concentrés pour hémodialyse. L'ensemble des équipements développés par IMC témoigne de son engagement constant dans l'innovation et l'amélioration des soins hospitaliers

2.2 Les équipement IMC

➤ Équipements d'hémodialyse

Nous disposons de 4 catégories d'équipements :

- Stations de traitement d'eau Pour 20 postes de dialyse.
- Système d'une capacité de 1050 L pour alimenter 20 générateurs. □
Stations individuelles.
- Système pour alimenter un seul générateur en eau osmose.

➤ Générateurs d'hémodialyse

- Générateurs dotés de technologies modernes pour assurer des séances de dialyse sûres Efficaces, avec des options et des modes de traitement personnalisés.

➤ **Équipement pour la détermination de la surcharge hydrique et le statut nutritionnel**

- Évaluation de la surcharge hydrique des patients.
- Statut nutritionnel.

➤ **Équipement pour l'épuration extra-rénale continue**

- Destiné aux patients souffrant d'insuffisance rénale aigue, avec une épuration Extracorporelle continue.

➤ **Différents modes de traitement :**

- Hémodialyse continue veineux- veineuse.
- Hémofiltration continue veineux- veineuse.
- Hémodialyse filtration continue veineux- veineuse.
- Échange plasmatique adulte et pédiatrique.

➤ **Laboratoire :**

-1999 entame du processus Management de la qualité (ISO 9001-2000).

-2003 : Entame du processus d'implémentation de la norme ISO 13485 et marquage

-Laboratoire de contrôle de la qualité des DM (ISO, ASTM, Pharmacopée EUR.)

-Laboratoire de contrôle de la qualité des solutés massifs, des produits injectables et des solutions concentrées pour HD (Ph EUR, ISO).

-Laboratoire agréé par l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques.

Figure 06 : Exportation IMC (2022)

Source : Élaboré par nos soins en s'appuyant sur un documents internes de l'entreprise.

2.3 Les produits d'IMC

L'entreprise assure la production et la commercialisation de plusieurs produits en les sites comme suit :

Tableau 01 : les produits Fabriqués par (IMC)

produits de dialyse	dispositif médicaux
<ul style="list-style-type: none"> • Dialyseur Capillaire. • Ligne à sonde artérielle. • Aiguille à fistules. • Set de branchement / débranchement. • Cathère pour hémodialyse. • Solution concentrées pour l'hémodialyse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seringue. • Transfuseur. • Perfuseur. • Produit de cardiologie et équipement.
médicament et solutions injectables	produits de diagnostique

<ul style="list-style-type: none"> • Solution biolise (glucosé et salté). • Poches de pervusion en PVC. • Flaçon plastique en POLYPYLENE. • Fer injectable en Totale Dose • Infusion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réactif de laboratoire • Équipement. • Consommation. • Logiciels.
--	--

Source : Élaboré par nos soins en s'appuyant à un documents internes de l'entreprise.

2.4 Vision et objectif

Les objectifs de IMC sont divisés en deux types les quelle :

☐ Objectifs stratégiques :

- ✓ Une volonté de positionner l'entreprise comme une société d'excellence dans son domaine.
- ✓ Asseoir nos actions dans la démarche permanente de l'amélioration de la qualité dans un environnement plus en plus concurrentiel.
- ✓ Recherche des solutions pour adapter les modes de fonctionnement à son environnement et pour répondre aux attentes des clients.

☐ Objectifs organisationnels

- ✓ Maintien de la conformité réglementaires de ses produits para port aux bons pratiques de fabrication et de directifs applicable.
- ✓ Satisfaction des utilisateurs des produits leur proposant des produits surs qui repend à leurs attend.
- ✓ Sensibilisation, formation te responsabilisation des collaborateurs.
- ✓ Amélioration continue et innovation par des nouvelles technologies.
- ✓ Diversification des gammes de produits pharmaceutique et dispositif médicaux.

L'organigramme de l'entreprise IMC

Figure 07 L'organigramme de société IMC



Source : source : documents internes de l'entreprise.

L'organigramme de l'entreprise IMC (Industries Médico-Chirurgicales) reflète une structure hiérarchique fonctionnelle, placée sous la direction d'un Directeur Général. Ce dernier est assisté de trois pharmaciens directeurs techniques chargés respectivement de l'importation, de la production et de la supervision technique globale. À ce niveau stratégique, deux fonctions transversales essentielles viennent appuyer la direction : le département HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) et le service IT (Technologies de l'Information).

L'organisation est divisée en plusieurs directions fonctionnelles. La Direction de la Production Dialyse est responsable de trois unités distinctes : Biolyse 1, Biolyse 2/3 et Biolyse 4. Elle est soutenue par une Direction du Contrôle Qualité et une Direction du Management Qualité. La gestion des ressources humaines est assurée par une direction dédiée, tandis que la Production des Dispositifs Médicaux (DM) dispose de sa propre direction, incluant les services de stérilisation et de maintenance. La chaîne d'approvisionnement est encadrée par la Direction Supply Chain, structurée en deux divisions : achats Biolyse et achats DM. L'entreprise dispose également d'une Direction des Finances et d'une Direction des Opérations Commerciales, qui supervise trois Business Units (BUM T.R, BUM DSS, BUM ND) ainsi que le service de l'Administration des Ventes (ADV). Cette organisation fonctionnelle démontre une spécialisation par segment de

production et un encadrement rigoureux, répondant aux exigences du secteur médicochirurgical en matière de qualité, de traçabilité et d'efficacité opérationnelle.

Dans ce chapitre, nous avons d'abord exposé l'approche méthodologique adoptée, fondée sur une approche qualitative, en détaillant les différents outils de collecte de données utilisés, ainsi que leurs explications. Ensuite, nous avons abordé la présentation de l'organisme d'accueil où se déroule notre stage de fin d'études, à savoir « SARL IMC ».

Ceci va nous permettre de passer au dernier chapitre relatif à la partie pratique de notre étude.

CHAPITRE III : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Présent chapitre en vas aborder une étude de cas sur la contribution des systèmes ERP aux processus managériaux au sein de SARL (I.M.C) en s'appuyant sur la présentation et l'analyse des résultats puis la discussion des résultats obtenus.

1 Présentation et analyse des résultats

Dans l'industrie médico-chirurgicale, la gestion efficace des processus repose sur l'utilisation d'outils numériques adaptés. L'entreprise étudiée utilise trois ERP spécialisés :

Sage pour la finance et la comptabilité, SQUALP pour la production, les achats et les ventes, et Kelio (SIRH) pour la gestion des ressources humaines.

Pour tirer pleinement parti des données générées par ces différents ERP, l'entreprise recourt également à Power BI, un outil de Business Intelligence qui permet de consolider, visualiser et analyser les informations issues des différents modules. Grâce à des tableaux de bord interactifs.

1. Représentation de System ERP SQUALP

Figure 08 : Logo d'ERP SQUALP



Source : Maquette de SQUALP (document interne d'entreprise)

C'est un système de gestion intégré, de précision et de décision unissant dans un même système toutes les fonctions qui rythment la vie de l'entreprise.

Elle est avant tout une méthode de management, composé d'un arsenal de concept, mais surtout un état d'esprit, fondé sur le principe de la responsabilité partagé. La qualité transversale constitue la pièce angulaire de L'ERP

SQUALP, ce concept posé sur une vision globale de l'entreprise. Dont le levier stratégique et la qualité. L'évolution considérable des technologies informatiques, sur lesquelles SQUALP s'appuie pour tirer toute sa quintessence, a contribué à résoudre le dilemme entre le modèle réel et le modèle imaginaire, pour donner naissance à l'organisation virtuelle qui favorise l'émergence grandissante de synergies et l'utilisation croissante des simulations des prévisions .

Cette démarche fondamentale qui intègre l'homme, non pas comme "simple utilisateur", mais comme acteur qui agit sur le système et évolue avec lui, place SQUALP comme une innovation majeure et une exclusivité dans le marché des ERP (Enterprise Ressources Planning).l'informatique (maquette de SQUALP ,document interne d'entreprise)

2. Représentation de Système ERP SAGE 100

Sage 100 Comptabilité est un logiciel français de comptabilité évolutif et personnalisable qui s'intègre dans une suite de gestion complète. De la tenue simple de comptabilité (générale et auxiliaire) à la gestion d'une comptabilité analytique et budgétaire, ce logiciel est conçu pour optimiser la performance des PME et les accompagner dans leur croissance., ces principaux fonctionnalités sont :

- Comptabilité analytique
- Rapprochement bancaire automatique et gestion des extraits bancaires.
- Gestion des budgets.
- Recouvrement des créances.

Figure 09 : Logo d'ERP SAGE



Source : (www.sage.com)

3. Représentation de Système ERP Kelio

Un logiciel SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) développé par Bodet Software. Kelio est conçu pour centraliser et automatiser l'ensemble des processus RH au sein des entreprises, offrant ainsi une solution complète et modulaire adaptée aux besoins variés des organisations.

Figure 10: Logo d'ERP KELIO



Source: (www.linkedin.com)

Kelio propose une gamme étendue de modules intégrés, permettant aux entreprises de choisir les fonctionnalités adaptées à leurs besoins spécifiques :

- **Gestion des temps et des activités (GTA)** : Suivi des heures de travail, gestion des absences, planification des équipes, et conformité avec la législation en vigueur.
- **Gestion administrative du personnel** : Centralisation des données RH, dématérialisation des documents, et automatisation des processus administratif
- **Gestion des talents** : Suivi des compétences, planification des formations, entretiens professionnels, et développement des carrières.
- **Gestion de la paie** : Intégration avec des solutions de paie, calcul des éléments variables, et génération des bulletins de salaire.

- **Contrôle d'accès** : Sécurisation des locaux, gestion des accès physiques, et suivi des présences.

Portail RH collaboratif : Espace dédié pour les collaborateurs, permettant la consultation des données personnelles, la soumission des demandes d'absence, et l'accès aux documents. Le service informatique utilise des outils de visualisation de données étroitement liés aux systèmes ERP, qui servent de sources principales d'information. Ces outils permettent de générer des tableaux de bord dynamiques facilitant l'analyse des résultats et la prise de décision. Parmi les solutions couramment employées figurent Microsoft Excel, Tableaux et les outils de business intelligents. Excel est un tableur polyvalent qui permet le traitement, l'organisation et la visualisation de données sous forme de tableaux, graphiques ou modèles d'analyse. Tableau est une plate-forme de visualisation interactive permettant de créer des rapports avancés et des tableaux de bord en temps réel à partir de grandes quantités de données. Quant à la Business Intelligence (BI), elle désigne l'ensemble des technologies, applications et pratiques qui permettent la collecte, l'intégration, l'analyse et la présentation de l'information, afin de soutenir efficacement le processus décisionnel à tous les niveaux de l'organisation.

Tableau 02 : Informations Générales sur les interviewés

Nom et prénom	Fonction	Encienté	Thème	Duré
B. M	Manager IT	14 ans	1- la Contribution de L'ERP aux phases du processus décisionnel 2- 2- La maturité du système 3- typologies et natures de décision prise	40 min
B. A	Manager supply chain	20 ans	1- La Contribution de L'ERP aux phases du processus décisionnel	30 min
			2 La maturité du système ERP 3- typologies et natures de décision prise	

y. A	Chef de projet ERP	13 ans	1 les apports des systèmes ERP dans la prise de décision. 2-ERP et système information.	15 min
F. M	Chef de service achats locaux	10 ans	1- les apports des systèmes ERP dans la prise de décision. 2- ERP et système d'information.	15 min
E. A	chef de service finance et comptabilité	14 ans	1-les apports des systèmes ERP dans la prise de décision. 2- ERP et syst7ME d'information.	25 min
b.N	Chef de service de production	10 ans	1-les apports des systèmes ERP dans la prise de décision. 2-ERP et système d'information.	35 min

Source : Élaboré par nos soins aux de la société IMC

2. Traitement et analyse des résultats (analyse thématique)

Thème 01 : erp et system d'information

Les différents entretiens menés dans le cadre de cette étude mettent en évidence une perception partagée de L'ERP comme noyau central du système d'information de l'entreprise. Plusieurs répondants, issus de fonctions variées (informatique, approvisionnement, direction achat, vente, finance) s'accordent sur le rôle structurant et transversal de L'ERP dans l'organisation et la circulation des flux d'information et des processus.

Tableau 03 : Matrice à condensé sur le thème ERP et système d'information

	A : ERP et système d'information
1 : Chef de service finances et comptabilité	J'insiste sur l'importance cruciale de L'ERP dans son activité. J'utilise principalement L'ERP Sage, un outil qu'il qualifie , solide et fiable dans la gestion quotidienne des opérations financières et comptables. Les modules les plus fréquemment utilisés sont ceux de finance et comptabilité
2 : Chef de projet ERP	L'ERP est perçu comme très important, jouant un rôle crucial dans l'automatisation des tâches.
3 : chef de service achat locaux	L'ERP est très important. Il permet la saisie, l'archivage des données et surtout un gain de temps significatif. Modules ERP utilisés : Achats, Stock. Améliorations principales apportées au système d'information : interconnexion des données entre les services, synchronisation des données
4 : chef de service production	L'ERP est un outil de gestion conçu pour faciliter le suivi des indicateurs de production tels que la disponibilité des produits, la gestion des ressources humaines nécessaires à la production, ainsi que le temps de réalisation des objectifs commerciaux.
5 : Manager IT	Son importance est jugée primordiale : il est considéré comme impossible de gérer une entreprise sans un ERP intégré à l'ensemble des processus métiers. Tous les modules doivent fonctionner de manière connectée pour garantir une cohérence et une fiabilité de l'information.

6 : Manager supply chain	<p>il est impensable de gérer une entreprise moderne sans ERP. Avec le volume important de marchandises à traiter, il est crucial de disposer d'un système centralisé permettant le suivi, la traçabilité et l'automatisation des opérations. Les modules les plus utilisés sont ceux liés aux achats et aux stocks, car ils fournissent des états d'achats clairs et détaillés. Les informations générées sont jugées fiables, précises et accessibles en temps réel</p>
--------------------------	---

Sources : élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

D'après le manager IT: *Il est impossible de gérer une entreprise son système ERP qui peut intégrer tous les processus métier, on doit laisser aucun fonction ou logique marche son ERP, son existence est primordiale*).

La modularité de système ERP permet de mieux gérer le cycle de flux d'information des processus métiers ce qui renforce la fluidité des informations, favorisant ainsi l'efficacité opérationnelle, la réactivité et la prise de décision éclairée et l'interactivité entre les différents services d'entreprise. Le chef de projet ERP qui est considéré comme un intégrateur a souligné la haute qualité d'information fournie par L'ERP dans l'entreprise, selon lui « *L'ERP automatise les tâches et fournit une traçabilité d'information, la qualité de l'information est très cohérente puisque après le lancement ERP on fait des tests d'implémentation et les résultats sont toujours similaires pour confirmer la fiabilité.* » ce qui assure une fiabilité supérieure aussi le manager de service Supply Chain a dit « *L'ERP nous permet de suivre en temps réel l'état des ventes, ce qui nous aide à anticiper les besoins d'achat sans attendre une demande formelle.* » et ça implique la pertinence et la fiabilité totale des informations.

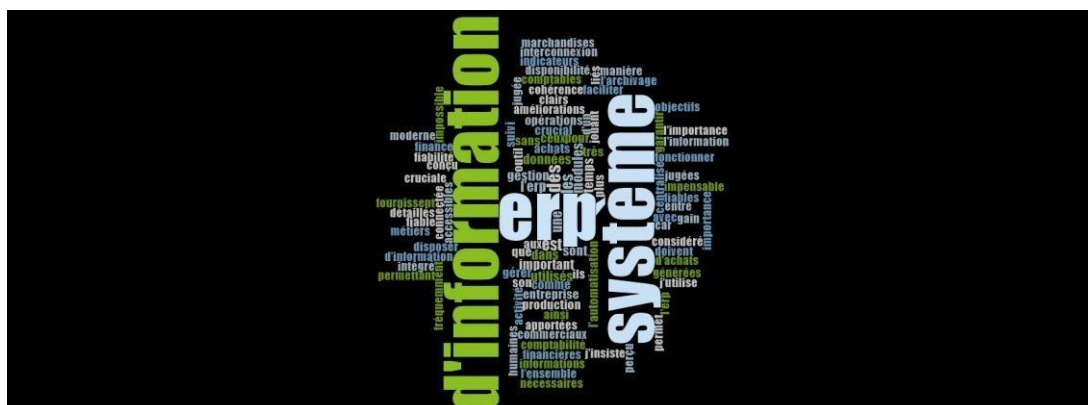
L'ERP est également reconnu comme un outil d'aide à l'analyse et à la décision. Il ne se limite pas à stocker et manipuler des données, mais organise l'information de façon intelligible, facilitant l'interprétation. Le chef de service achats locaux insiste sur le fait que « *L'ERP est un repère d'analyse.* » ERP SQUALP fait l'intégration de toutes les fonctions, et les modules liés à la production et la commercialisation (achat - vente - stock) ce qui

aide à la centralisation de l'information, et la communication fluide entre les acteurs internes ce qui assure une qualité de données largement reconnue.

Dans le cas du système SQUALP, utilisé par l'entreprise, l'intégration complète des fonctions clés (production, commercialisation, achats, ventes, gestion des stocks, finances et comptabilité) favorise la centralisation de l'information et assure une communication fluide entre les différents acteurs internes. Cela contribue directement à l'uniformité, à la cohérence et à la fiabilité des données.

En somme, L'ERP joue un rôle essentiel dans l'organisation, la qualité et la circulation de l'information, éléments indispensables au bon fonctionnement du système d'information et à l'efficacité du processus décisionnel.

Figure 11 : Nuages des mots sur le thème ERP et système d'information



Source: Élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

Thème 02: typologies et nature des décisions prise

En basant sur l'analyse des entretiens en illustre que les décisions prises au sein de l'entreprise se répartissent selon une typologie classique en quatre catégories : stratégiques, tactique, fonctionnelles et opérationnelles. Cette classification, bien que théorique, se vérifie dans la pratique des répondants, chacun indiquant être amené à prendre des décisions de différents niveaux, en fonction de sa position hiérarchique et de la nature des situations rencontrées.

Tableau 04 : Matrice à condensé sur le thème typologies et nature de prise de décision

A : Typologie et nature des décisions prise

1 : Chef de service finances et comptabilité	les décisions prises sont principalement opérationnelles, en lien direct avec la gestion des flux comptables, le suivi budgétaire, et la conformité aux normes internes. Bien que L'ERP soutienne le traitement des données
2 : Chef de projet SIRH	participe à des décisions de nature opérationnelle, généralement prises de manière collective
3 : chef de service achat locaux	<p>En tant que chef de service, je suis impliqué dans deux types de décisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opérationnelles : ex. réduction du poids des articles d'emballage. - Fonctionnelles et stratégiques : prises collectivement.
4 : chef de service production	Les décisions prises dans notre service sont principalement opérationnelles et fonctionnelles, comme le lancement de la production après réception de l'ordre de production du service commercial.
4. Manager IT	<p>Je prend des décisions de nature stratégique, comme la fixation des prix de vente en fonction des prix de revient, souvent précédée d'une analyse de marché et d'un appel d'offres.</p> <p>Les décisions tactiques concernent l'investissement, la gestion des stocks, ou les achats. L'ERP aide à évaluer s'il faut acheter ou non, et à vérifier la capacité de stockage disponible.</p> <p>L'ERP permet de suivre la variation des stocks par article et d'identifier les écarts pour corriger les processus (ex. : négociation des prix, ajustements liés à la qualité des matières premières). Les décisions stratégiques sont prises collectivement, tandis que les décisions opérationnelles peuvent être prises individuellement.</p>

6 :Manager supply chain	Je prend des décisions à plusieurs niveaux : stratégiques, tactiques et opérationnelles. L'ERP joue un rôle essentiel comme outil d'aide à la décision, notamment grâce à la visibilité qu'il offre sur les flux de stock. Les décisions sont prises à la fois individuellement et collectivement selon leur nature.
-------------------------	--

Source: Élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

- Les décisions stratégiques, qui concernent les grandes orientations de l'entreprise a long terme , sont prises de manière collective par des managers des services à ce sujet, le manager IT précise :

« La décision stratégique, telle que la décision de lancer une production ou de mettre des prix de vente basés sur des prix de revient, on doit faire ça après une analyse de marché et le lancement d'appel d'offre, on met en place ce type de décision à l'aide de tableau de bord et des outils de business intelligence (BI) qui analyse les informations injectées par L'ERP, telle que le suivi des dettes fournisseurs, les écarts de changements des prix de reviens et de ventes,... »

Cela montre que L'ERP est utilisé en amont de la décision stratégique, comme un outil d'aide à la décision , permettant de croiser données internes (prix de revient, niveaux de stock, performances des fournisseurs) et données externes (état du marché, opportunités d'approvisionnement). De plus, la décision stratégique semble souvent issue d'un processus collectif.

- Les décisions tactiques concernent quant à elles la gestion des moyens et des ressources. Elles sont étroitement liées à la gestion des stocks, aux achats, aux productions et aux investissements à moyen terme. Le Manager IT souligne ici l'apport de L'ERP :

« Décision tactique de tout ce qui concerne l'investissement comme la rotation des stocks, la gestion des achats. L'ERP nous permet de connaître : est-ce qu'on est obligé d'acheter ? Est-ce qu'il y a une place de stock ? »

L'ERP joue un rôle déterminant en fournissant une visibilité en temps réel sur les flux logistiques, les besoins d'approvisionnement et la variation des coûts. Il devient ainsi un outil de pilotage tactique, permettant d'ajuster les choix au plus près des réalités de terrain. La gestion différenciée des articles, selon leur qualité ou leur coût, illustre cette capacité d'analyse :

« Un même article peut avoir plusieurs prix de revient, tout dépend de la variation de qualité, du prix de la matière première, de la durée de production..., L'ERP nous aide à suivre toutes ces variations » (manager de supply chain)

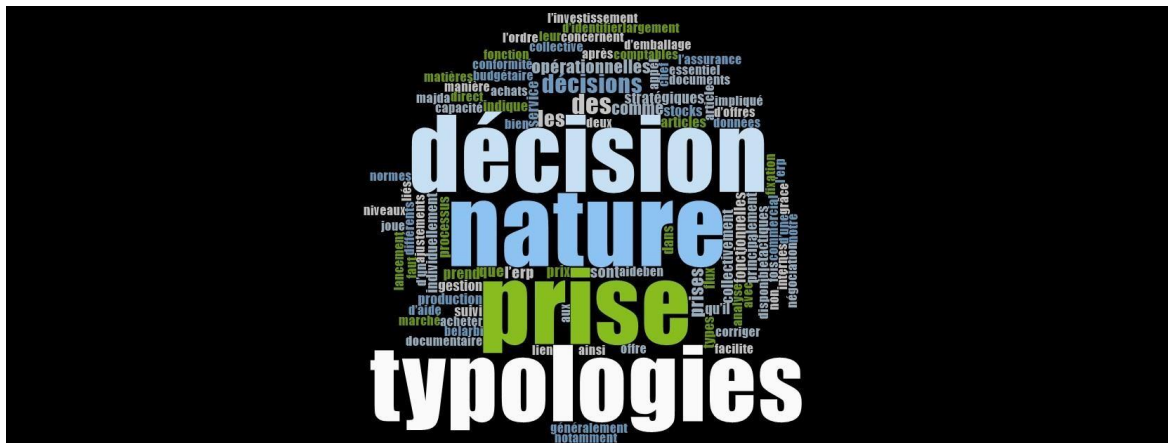
- **Les décisions opérationnelles** relèvent de l'exécution quotidienne des tâches. Elles sont le plus souvent prises de manière individuelle, par les responsables de service ou les opérateurs. Le chef de service approvisionnement en témoigne :

Concernant les décisions opérationnelles, comme la réduction du poids des articles d'emballage, je les prends moi-même Enfin, en ce qui concerne les niveaux hiérarchiques, tous les répondants s'accordent sur une répartition selon l'enjeu de la décision : les décisions stratégiques sont prises collectivement, tandis que les décisions opérationnelles sont le fait d'acteurs individuels, souvent responsables de service. Cette complémentarité est rendue possible grâce à L'ERP, qui permet un accès simultané et personnalisé à l'information pertinente. Comme le résume le manager de supply chain De même, évoque la rapidité de l'accès à l'information pour les décisions courantes :

« Je prends des décisions tactiques, stratégiques et même opérationnelles. L'ERP est un outil d'aide à la décision très rapide. »

Ainsi, le système ERP se positionne comme un levier central dans la prise de décision, en apportant à chaque niveau de responsabilité les outils nécessaires à une décision rapide, documentée et contextualisée.

Figure 12 : Nuages des mots sur le thème typologies et nature de prise de décision



Source : Élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

Le thème 03 : la contribution des systèmes ERP aux processus décisionnel

Le thème 03 la contribution des systèmes ERP aux processus décisionnel

Dans le cadre de l'analyse du processus décisionnel en se basant sur le modèle IMC (Intelligence – Modélisation – Choix), les réponses des participants mettent en lumière les apports spécifiques – mais également les limites – des systèmes ERP dans chacune des phases de processus, Bien que L'ERP soit reconnu comme un outil d'aide à la décision, sa contribution varie selon la phase et dépend fortement du paramétrage, de l'intervention humaine et du contexte organisationnel.

Tableau 0 5 : Matrice à condensé sur le thème Contribution des systèmes ERP sur le processus de prise décision.

	A : Contribution des systèmes ERP sur le processus de prise décisionnel
2 : Chef de projet erp	L'ERP contribue au processus, en particulier dans l'évaluation de la faisabilité des solutions. Il ne modélise pas directement les solutions, mais permet une base de paramétrage utile à la prise de décision.

3 : chef de service achat locaux	<p>Phase d'intelligence : L'ERP n'intervient pas directement dans l'identification des problèmes, il affiche seulement les données saisies.</p> <p>Phase de conception/modélisation : L'ERP ne modélise pas les solutions mais simplifie la lecture des informations pour faciliter la prise de décision.</p> <p>Phase de sélection/choix : non précisé.</p>
4 : chef de service production	L'ERP n'identifie pas directement les problèmes, mais il aide à signaler les anomalies, comme par exemple les fausses dates de production ou des erreurs dans les informations relatives à la fabrication

Source: Élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

Phase d'intelligence (identification des problème)

Les entretiens montrent que L'ERP contribue essentiellement à la détection des problèmes mais pas à les identifier, même chose pour les opportunités, cette fonctionnalité requiert des capacités d'analyse plus avancées, souvent liées à l'intelligence artificielle

Le manager IT : « *Concernant l'identification des problèmes, c'est sûr, tel que le contrôle des stocks, achat... comme les blocages des produits destinés à la vente ou à la production.* »

Cette opinion est partagée par plusieurs répondants, dont le chef de service achats locaux: *Ce n'est pas L'ERP qui identifie les problèmes, c'est l'humain, L'ERP signale les anomalies telles que les dates de péremption grâce aux paramétrages ».*

Le chef de service achats ajoute : « *L'ERP n'intervient pas à l'identification des problèmes, il affiche que les données entrées.* »

L'ERP permet de visualiser des anomalies, mais l'identification des causes reste du ressort des utilisateurs.

Phase de modélisation

Les réponses convergent vers une même idée : L'ERP ne modélise pas de solutions par lui-même, mais fournit les informations nécessaires pour que l'utilisateur puisse envisager des scénarios de réponse.

Le chef de projet erp indique clairement : « *L'ERP ne modélise pas les solutions, mais c'est nous qui faisons le paramétrage. pour faire des solutions aux problème rencontré* »

De même, le Manager IT précise : « *L'ERP ne fait pas la modélisation, il fait que la gestion.* »

Ce constat est partagé aussi par chef de service de finance et comptabilité: « *L'ERP ne contient pas d'IA qui peut identifier les problèmes ou les opportunités et la modélisation des solutions.* »

Ainsi, bien que L'ERP centralise et organise les données, la phase de conception reste fortement dépendante des capacités analytiques et méthodologiques des décideurs

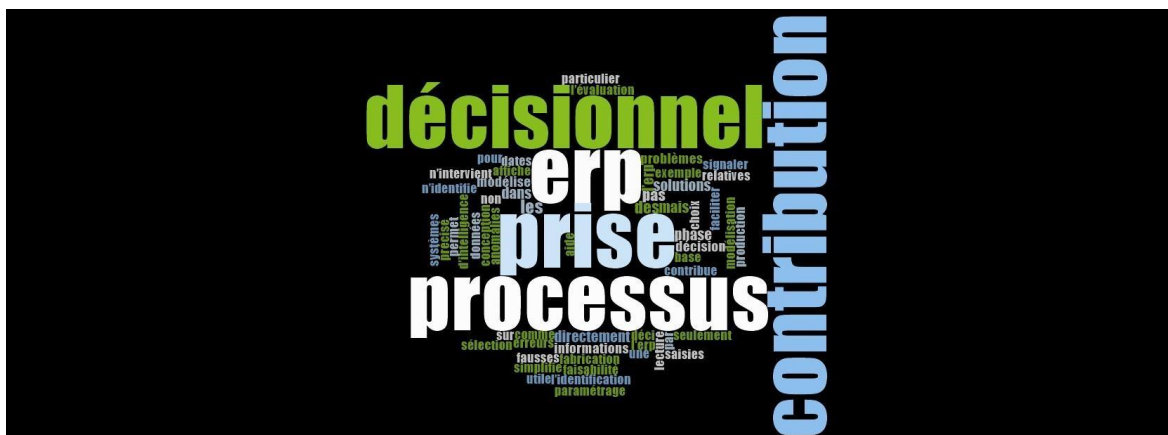
Phase de sélection de Choix

Les participants sont exception assume que cette phase revient à l'humain, Selon le chef de service achat : « *L'ERP facilite les choix entre les alternatives possibles après l'analyse. Il nous limite de tomber dans le problème.* »

Le chef de projet erp processus confirme cette contribution : « *L'ERP facilite beaucoup la faisabilité.* »

L'ERP fournit donc une base de données fiable et centralisée qui soutient la prise de décision rationnelle. Ce qui reflète une hétérogénéité dans l'usage ou la compréhension des fonctionnalités de L'ERP selon les services ou les compétences des utilisateurs.

Figure 13 : Nuages des mots sur le thème contribution des systèmes ERP aux processus décisionnel



Source : Élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

2.2.4 Thème 04 : les apports des systèmes ERP dans la prise de décision

L'exploitation des entretiens met en évidence une appréciation globalement positive de l'apport des ERP dans la prise de décision, notamment en termes de qualité de l'information, de rapidité d'accès aux données, de traçabilité, et de contrôle. Toutefois, plusieurs limites et difficultés d'ordre technique et organisationnel ont également retrouvées.

Tableau 06 : Matrice à condensé sur le thème apports des systèmes ERP dans la prise de décision

	A : les apports des systèmes ERP dans la prise de décision
1 : Chef de service finances et comptabilité	Il mentionne que certaines régulations fiscales algériennes ne sont pas correctement prises en compte dans Sage, ce qui peut entraîner des nonconformités ou un travail de réajustement manuel.
2 : Chef de projet SIRH	Il n'a pas formulé de réponse spécifique sur les apports directs, mais a insisté sur la nécessité de définir des indicateurs (tableaux de bord) pour le contrôle et le suivi

3 : chef de service achat locaux	L'ERP apporte un gain de temps notable. Cependant, il n'influence pas directement les décisions, qui restent de la responsabilité humaine.
4 : chef de service production	L'ERP permet d'automatiser des fonctions qui étaient auparavant réalisées sur papier. Il offre également une meilleure accessibilité et une interactivité renforcée entre les différents services de l'entreprise.
5 : Manager IT	L'ERP améliore significativement la qualité et la rapidité des décisions. Il fournit une information fiable, structurée, et permet de visualiser les flux en temps réel.
6 : Manager supply chain	L'ERP améliore considérablement la qualité de la prise de décision grâce à la disponibilité de données fiables. Il facilite également la rapidité de traitement et offre une vue d'ensemble cohérente. Cependant, des limites existent, notamment des problèmes de charge du système en fin d'année ou en cas de surcharge réseau. Des défis tels que la résistance au changement ou les erreurs humaines subsistent

Source: élaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

La plupart des interviewés s'accordent à reconnaître que L'ERP a permis une amélioration tangible du processus décisionnel, particulièrement grâce à une meilleure traçabilité et disponibilité des informations clés.

Selon le chef de services des approvisionnements : « *L'ERP apporte une traçabilité des états, tels que les volumes de marchandise, les frais.* »

Cette traçabilité permet une prise de décision plus éclairée, en s'appuyant sur des données précises, centralisées et actualisées. Le système facilite également des calculs complexes, comme l'indique le même répondant : « *Il facilite beaucoup de choses, telles que le calcul de facteurs d'avoir.* »

Les effets de L'ERP sur l'évolution du processus décisionnel sont manifestes. Les utilisateurs constatent une amélioration continue , notamment sur les aspects liés à la fluidité des opérations et à la rapidité d'accès à l'information.

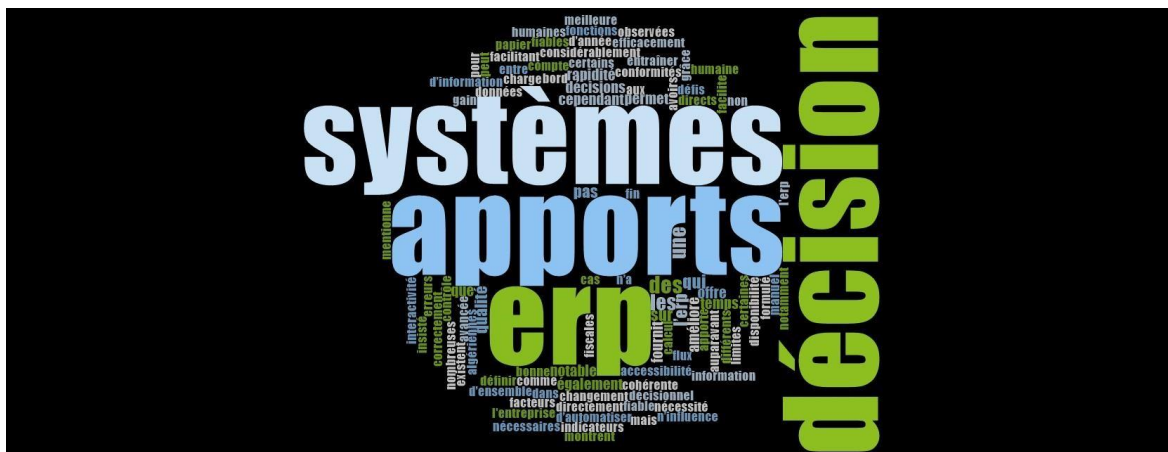
Ingénieurs data affirme : « *En avance, très bien. Il facilite beaucoup de choses.* »

Cela montre que L'ERP est bien perçu comme un outil de modernisation de la fonction décisionnelle, en offrant une vision intégrée de l'activité.

Mais Malgré les bénéfices soulignés, quelque rependant telle que la chef de service de production et le chef de service des finances et comptabilité ont évoqué plusieurs limites et obstacles à l'usage optimal de L'ERP dans le processus décisionnel.

Sur le plan réglementaire, le chef de service finance et comptabilité souligne un manque d'adaptation du système aux normes nationale : « *Dans le paramétrage, ils ne suivent pas les régulations et les lois fiscales algériennes.* » , il mentionne également un recours à des outils externes comme Excel, indiquant des lacunes dans l'intégration de certaines fonctions dans le système ERP :« *Il y a des articles où on doit travailler avec Excel.* »

Figure 14 : Nuages des mots sur le thème les apports des systèmes ERP dans la prise de décision



Source : Elaboré par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

Thème 05: la maturité du système ERP

La notion de maturité du système ERP renvoie à plusieurs dimensions : l'ancienneté de l'usage, le nombre de modules implémentés, la stabilité du système, ainsi que l'étendue de

la couverture fonctionnelle. À travers les entretiens menés, il apparaît clairement que cette maturité exerce une influence directe sur la qualité du processus décisionnel, bien que cette influence soit variable selon les contextes et les utilisateurs

Tableau 07 : Matrice à condensé sur le thème apports des systèmes ERP dans la prise de décision

A : Maturité des systems ERP	
1 : Manager IT	<p>La maturité du système ERP se mesure par l'écart entre la première année d'implémentation et la situation actuelle.</p> <p>Les problèmes initiaux se sont réduits au fil des années, grâce à l'expérience acquise et à l'extension progressive du système.</p>
2 : Manager supply chain	<p>Bien que l'ERP permette un partage d'information accru et une meilleure indépendance des utilisateurs, M. Ben Tieb souligne que le système ne permet pas toujours une appréciation qualitative des décisions prises. Avec le temps, des améliorations ont été observées : meilleure personnalisation des états, gain d'autonomie des utilisateurs. Des fonctionnalités supplémentaires ont été intégrées, bien qu'il reste des situations complexes à gérer manuellement</p>

Source: Élaborée par nos soins en s'appuyant sur le logiciel NVIVO

La majorité des participants s'accordent à dire que L'ERP n'apporte pas ses pleins bénéfices dès sa mise en œuvre initiale. C'est avec le temps, et au fil de l'intégration de nouveaux modules étape par étape, que le système gagne en pertinence et en efficacité.

Le manager IT illustre bien cette dynamique d'évolution : « *La maturité, c'est l'écart observé dans la performance de système ERP entre la première année d'implémentation et l'année actuelle, dans notre cas Les problèmes se réduisent aux cours des années.* »

Discussion des résultats

Dans cette section, nous allons discuter les résultats obtenus par nos entretiens semi-directifs avec nos interviewés en décortiquant leurs réponses afin d'arriver à une solution et de répondre à notre problématique posée.

L'objectif principal de notre étude était de comprendre et d'explorer la contribution des systèmes ERP au processus de prise de décision managériale au sein de l'entreprise IMC, un acteur majeur de l'industrie médicale en Algérie. Notre démarche s'est appuyée sur une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs réalisés avec divers profils d'utilisateurs du système ERP SQUALP, SAGE et KELIO.

D'après l'analyse de notre entretien semi-directif on a affirmé que L'ERP apparaît comme le pilier principal du système d'information de l'entreprise ce qui est confirmé par Slimani et Boukrif (2022) selon leurs paroles *“Les systèmes ERP permettent la standardisation, l'intégration, l'unicité de l'information et la gestion intégrée de celle-ci. Ce qui fait de ces systèmes une base solide pour la prise de décision au sein de IMC . En effet”*

L'ERP améliore le processus de prise de décision avec sa capacité à centraliser, intégrer et normaliser l'ensemble des flux d'informations issus des différentes fonctions (production, finance, approvisionnement, vente, etc.) Lui confère un rôle de socle informationnel, L'ERP instaure une logique transversale dans la gestion des processus métiers, réduisant ainsi les silos organisationnels et améliorant la cohérence des données.

On est arrivé aux mêmes résultats avec Mesoudi et Menasria (2022) sur la transversalité de système ERP qui permet de renforcer l'interactivité entre les services, ce qui optimise les processus internes et accroît la fluidité de la communication organisationnelle. De même, la fiabilité des données, leur traçabilité et leur disponibilité en temps réel favorisent une meilleure gestion opérationnelle et stratégique. La modularité du système qui permet une couverture fonctionnelle étendue et évolutive constitue également un levier de flexibilité et d'adaptation aux spécificités métiers. En somme, L'ERP dépasse sa simple fonction technologique pour devenir un vecteur de transformation numérique du système d'information global.

Thème 02 : Typologies et natures des décisions prise

L'étude confirme la typologie classique des décisions managériales (stratégiques, tactiques, opérationnelles), tout en montrant que leur mise en œuvre repose sur un processus décisionnel soutenu par L'ERP. Les décisions stratégiques, bien que souvent collectives et délibératives, s'appuient sur des données analytiques issues de L'ERP, enrichies par des outils de Business Intelligence. Cela montre que L'ERP alimente les réflexions de long terme par des indicateurs consolidés et des tableaux de bord multidimensionnels, et c'est le même résultat de recherche de Ouiddad et al (2015) d'après ces paroles « *influence s'étale sur chaque niveau de la typologie de la décision (technique ; fonctionnelle ; tactique et stratégique) en intégration avec d'autres outils et en particulier la Business Intelligence (module propre à L'ERP qui traite la BI) »*

Les décisions tactiques, relatives à la gestion intermédiaire des ressources (achats, stocks, investissements), bénéficient d'une visibilité accrue sur les flux logistiques et financiers. L'ERP joue ici un rôle de pilotage : il permet de croiser les besoins réels avec les capacités disponibles, en réduisant l'incertitude. Quant aux décisions opérationnelles, elles sont caractérisées par leur fréquence et leur immédiateté. L'accès rapide et ciblé à l'information permet aux gestionnaires de prendre des décisions efficaces en autonomie, sans rupture de flux.

L'ERP apparaît donc comme un dispositif d'accompagnement transversal du processus décisionnel, capable de soutenir une pluralité de décisions à différents niveaux hiérarchiques, tout en assurant la cohérence et la traçabilité des actions.

Thème 3 : Contribution de L'ERP au processus décisionnel (IMC)

L'application du modèle IMC de Herbert Simon (Intelligence, Modélisation, Choix) à l'analyse des contributions de L'ERP révèle une différenciation claire entre les rôles humains et technologiques. Dans la phase d'intelligence, L'ERP permet la collecte, l'organisation et la visualisation de données pertinentes, facilitant la détection d'anomalies et de situations critiques, ce qui est confirmé par Merabet et Benabdejlil (2022) dans leur

résultat de recherches « *les données obtenues par L'ERP permettent de faire des constats, ce constat peut être soit positif soit négatif, s'il est négatif, il s'agit bien d'un problème.*

L'identification du problème se fait donc grâce à L'ERP ».

Cependant, il ne peut en lui-même identifier les problèmes ou les opportunités : cette capacité reste fortement ancrée dans le jugement humain et les compétences analytiques des utilisateurs.

La phase de modélisation révèle une limite technologique : L'ERP, dans sa version standard sans modules d'intelligence artificielle ou de simulation, ne génère pas de solutions. Il se contente de fournir des données fiables, que les décideurs doivent ensuite interpréter et traduire en scénarios ou en plans d'action. Cette dépendance aux compétences humaines souligne l'importance de la formation et de la capacité à exploiter l'outil dans une logique d'analyse critique. Le même auteur (Merabet & Benabdejilil 2022) a souligné « *L'ERP permet d'extraire les données qui sont utilisés dans l'étape de la modélisation. Toutes les personnes concernées définissent des propositions. La modélisation des solutions se fait à l'aide du capital humain ».*

Enfin, dans la phase de choix, le système ERP se révèle être un facilitateur important : il permet de comparer différentes options sur la base de critères objectifs (coûts, délais, performances, stocks), réduisant ainsi le risque d'erreur et favorisant la rationalité des décisions.

L'ERP est donc un catalyseur informationnel, qui permet d'articuler les différentes phases du processus décisionnel tout en laissant la responsabilité du jugement aux décideurs.

Thème 4 : Apports des systèmes ERP dans la prise de décision Selon les repenses des interviewés les apports de L'ERP à la prise de décision sont multiples et convergent vers une amélioration globale de la qualité décisionnelle, et ce qui constaté en ligne avec Mesaoudi et Menasria (2023) dans leur recherche quantitative. D'une part, L'ERP permet un accès rapide à des données actualisées et fiables, condition essentielle à toute prise de décision éclairée. Il réduit les asymétries d'information entre services et garantit la transparence des opérations. D'autre part, la traçabilité des flux et la conservation historique des données facilitent les analyses rétrospectives et le contrôle de gestion.

En outre, la possibilité d'automatiser certains calculs et de produire des rapports personnalisés augmente l'efficacité du processus décisionnel et réduisent le temps. Cela permet aux décideurs de se concentrer davantage sur l'analyse que sur la recherche d'information. Cependant, les résultats soulignent aussi certaines limites : inadéquation aux cadres réglementaires locaux, nécessité d'utiliser des outils externes pour certaines analyses, ou encore manque de flexibilité dans certains modules. Ces limites révèlent que l'efficacité du système dépend largement de son paramétrage initial, de sa personnalisation, ainsi que du niveau d'appropriation par les utilisateurs.

Ainsi, bien que L'ERP offre des potentialités considérables, leur exploitation optimale repose sur une adaptation continue aux besoins spécifiques de l'organisation et un accompagnement des utilisateurs dans leur montée en compétence.

Thème 5 : Maturité de système ERP

D'après l'analyse des entretiens en peut illustre que la notion de maturité du système ERP constitue un facteur déterminant de sa performance globale et de son impact sur la décision. Plusieurs dimensions de la maturité ont émergé : durée d'implémentation, niveau de stabilisation technique, intégration des modules, couverture fonctionnelle, et autonomie des utilisateurs. Ce qui est confirmé par Maaradj et Amedjdel (2023) dans son article, Plus le système est mature, plus il est perçu comme fiable, cohérent et performant. À mesure que les modules sont intégrés, que les utilisateurs sont formés, et que les flux sont stabilisés, L'ERP devient un outil stratégique de pilotage.

La maturité se traduit également par une évolution des pratiques managériales : meilleure autonomie des utilisateurs, réduction des redondances, accès facilité à l'information stratégique, etc. Toutefois, cette maturité reste hétérogène au sein de l'organisation. Dans les unités où des modules ont été récemment intégrés ou où les processus restent instables, le système est perçu comme encore en phase d'expérimentation. Cela montre que la maturité ne dépend pas uniquement du temps, mais également de la qualité du déploiement, de la gestion du changement et du soutien organisationnel à l'adoption technologique. Ainsi, la pleine contribution de L'ERP à la prise de décision ne peut être atteinte qu'à travers un processus continu d'évolution, d'appropriation et d'alignement entre les capacités du système et les exigences métier

En résumé, ce chapitre met en évidence les avantages et les défis associés à la contribution des ERP au processus de prise de décision managérial au sein de l'entreprise IMC.

L'analyse montre que ces systèmes jouent un rôle clé dans l'intégration des informations, la coordination des activités et la réactivité face aux enjeux opérationnels et stratégiques.

L'étude de cas menée au sein d'IMC a mis en évidence le rôle central de l'ERP dans l'amélioration du processus décisionnel. Les témoignages recueillis ont permis de confirmer nos hypothèses et d'illustrer concrètement les apports et limites du système.

Conclusion

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'explorer comment les progiciels de gestion intégrés (ERP) contribuent au processus de prise de décision managériale, en analysant leur rôle à travers les différentes phases du modèle décisionnel. Pour répondre à cette problématique, une étude qualitative a été menée au sein de l'entreprise IMC, un acteur majeur de l'industrie des dispositifs médicaux en Algérie.

L'étude théorique a permis de mettre en évidence l'importance croissante des ERP dans les organisations modernes, en tant qu'outils de centralisation, de fiabilisation et de diffusion de l'information, éléments indispensables à une prise de décision efficace.

La revue de littérature a d'abord permis de positionner L'ERP comme un système d'information intégré, structurant et transversal, visant à optimiser la gestion des ressources et des processus métiers. Plusieurs auteurs soulignent son apport en matière de fiabilité, de fluidité et de centralisation de l'information, éléments devenus indispensables dans un environnement économique complexe et réactif. L'ERP ne se limite plus à automatiser des tâches répétitives : il devient un support décisionnel puissant.

Sur le plan théorique, l'étude s'est appuyée sur le modèle IMC (Intelligence – Modélisation – Choix), qui décompose le processus décisionnel en trois phases complémentaires. Ce cadre a permis d'interroger plus précisément les fonctions de L'ERP dans chaque étape du raisonnement managérial, tout en tenant compte de la nature des décisions (stratégiques, tactiques, opérationnelles). Il en ressort que L'ERP agit comme un catalyseur d'information, dont l'efficacité dépend non seulement de ses fonctionnalités, mais aussi du contexte organisationnel, du niveau de maturité technologique et de l'implication des acteurs humains.

Ainsi, la littérature et les modèles conceptuels convergent vers une vision élargie de L'ERP non plus seulement comme outil informatique, mais comme infrastructure stratégique

d'aide à la décision, nécessitant un pilotage adapté, une gouvernance de données rigoureuse et un engagement fort des utilisateurs.

Sur le plan empirique, les entretiens semi-directifs réalisés avec les employés de IMC ont permis d'illustrer concrètement ces apports. Les résultats montrent que l'ERP occupe une place centrale dans le système d'information de l'entreprise, en facilitant la

coordination des services, la traçabilité des opérations, la qualité des données et la réactivité face aux enjeux internes et externes. Toutefois, certaines limites ont également été identifiées, notamment dans les phases amont du processus décisionnel (intelligence et modélisation), qui nécessitent encore une forte implication humaine, ainsi qu'une meilleure formation des utilisateurs et une adaptation continue du système aux besoins métiers, cette phase à permet de répondre à notre problématique principale Et aux questions secondaires posées dans la présente étude, comme suit :

L'ERP joue un rôle central dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information décisionnelle. Il permet de centraliser les données issues des différents services (production, finance, stock, etc.) en temps réel, assurant ainsi une information fiable, accessible et structurée.

Ce système a profondément transformé le processus décisionnel en influençant ses trois phases : l'identification des problèmes (phase d'intelligence) est facilitée grâce aux alertes et indicateurs ; la formulation d'alternatives (phase de modélisation) repose sur des simulations possibles via le système et enfin, la prise de décision (phase de choix) est accélérée grâce à l'analyse immédiate des données.

Les utilisateurs perçoivent plusieurs bénéfices : gain de temps, transparence, réduction des erreurs et meilleure réactivité. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment la

complexité initiale de l'outil, la dépendance à la qualité des données saisies, et une certaine rigidité dans les modèles standards proposés.

Le niveau de maturité du système influence fortement la qualité des décisions : plus les utilisateurs sont formés et le système bien paramétré, plus les décisions sont efficaces, précises et stratégiques.

Cette étude apporte ainsi une contribution utile à la littérature sur l'aide à la décision en contexte ERP, en apportant des éléments de compréhension ancrés dans une réalité organisationnelle spécifique. Cette recherche contribue à mieux comprendre les conditions dans lesquelles un système ERP peut véritablement renforcer la qualité de la prise de décision.

Elle confirme les apports théoriques à la lumière d'un cas concret, tout en soulignant la nécessité d'un engagement organisationnel fort.

Pour atteindre une réelle maturité décisionnelle Elle ouvre également la voie à de nouvelles perspectives de recherche, notamment sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans les ERP, la mesure de la maturité décisionnelle ou encore l'analyse comparative entre différents secteurs d'activité

Cette étude présente certaines limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la documentation existante sur le thème de la contribution des ERP au processus de prise de décision managérial demeure relativement limitée, ce qui a restreint la portée de la revue théorique. De plus, le choix méthodologique a été en partie conditionné par les contraintes imposées par l'entreprise IMC, ce qui a pu limiter la liberté de recherche. La réalisation des entretiens semi-directifs a également rencontré des difficultés, notamment en raison de la disponibilité réduite des interviewés, du manque de précision ou de transparence dans certaines réponses, probablement influencées par le fait que les entretiens étaient enregistrés – bien entendu avec l'accord préalable des participants. Par ailleurs, l'impact de L'ERP peut varier en fonction du profil des utilisateurs (direction, opérationnel, financier, etc.), mais cette

diversité n'a pas pu être pleinement prise en compte dans l'analyse. Enfin, les résultats obtenus reposent sur une étude de cas unique, celle d'une entreprise du secteur médical, ce qui limite la généralisation des conclusions à d'autres secteurs d'activité.

Dans cette optique, des pistes de recherche futures pourraient consister à élargir l'étude à un échantillon plus diversifié d'entreprises, appartenant à différents secteurs, afin de mieux appréhender la variabilité des effets des ERP. Une approche comparative entre plusieurs profils d'utilisateurs pourrait également enrichir la compréhension des enjeux liés à l'appropriation et à l'usage de ces systèmes. Enfin, un approfondissement de l'analyse qualitative, à travers des entretiens plus longs ou des observations en situation réelle, pourrait apporter des éclairages supplémentaires sur la manière dont les ERP influencent concrètement les processus décisionnels.

BIBLIOGRAPHIE

1. Derguin, S., & Azzoun, s. (s.d.). L'entretien de recherche dit "semi-directif".
2. Abdel Nasser, M. s. (2024). The importance of information in the decision-making process. *araevue arabe d'informatique et de sécurité d'information*, 77.
3. Adedeji, B. (2020). A Report on material requirement planning I, II & III. *researchgate*. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/350043481>
4. Aggrey, G. K., Acakpovi, A., & Peters, E. (2021). Investigation of the Effectiveness of ERP System on Management Decision-Making in Higher Educational Institutions. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey, Mexico, November 3-5, 2021*.
5. Ahmed Salah, R. c. (2023). L'impact des technologies de l'information administrative sur la prise de décision. *Revue de l'Université Al-Saeed des sciences humaines*.
6. Al-Amin, Hossain, T., & Jahidul, I. (2022, 12 28). History, Features, Challenges and Critical Success Factors of ERP in the ERA of Industry 4.0. *European Scientific Journal ESJ*. Récupéré sur <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/16246>
7. Alaskaria, Pinedo-Cuencab, & Ahmad. (2021). Framework for implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study. *Procedia Manufacturing* 55 (2021) 424–430.
8. Alsharari, N. M. (2022). THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) IN THE UNITED ARAB EMIRATES: A CASE OF MUSAANADA CORPORATION. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, Vol.2, Issue.1.
9. Atayet Allah, R., Mokrani, k. M., & Lakhdar, B. (s.d.). The impact of using the enterprise resource planning system on functional performance. *Académie des études sociales et humaines, Volume 13, Numéro 02, 2021*.

10. Attar, h., & djamel, Z. (2020). Le processus dynamique de l’alignement stratégique du . *social science and organisations management*, 35.
11. Attar, h., & Zahi, d. (2023). L’impact de l’alignement stratégique du système ERP sur la performance. *Alternatives Managériales et Economiques*, 349.
12. Azioun, S., & Derguin, S. (2018). ’entretien de recherche dit “semi-directif” Dans les domaines des sciences humaines et sociales.
13. Belkacem Bouzida, I., & Slimane, M. (2021). Implementation of Enterprise Resources Planning by Algerian Companies: Case Study. *Journal pf developement policies and prosprctive studies*.
14. Belza, H., Sagastui, J., & Herrán, I. (2024). Application of indirect observation within mixed methods to contrast the results obtained through direct observation: a discussion with observed Pikler educators. *Frontiers in Psychology*.
15. Benhaddouche, M., & Fethaoui, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science. *Revue Française d’Economie et de Gestion*, 529.
16. Boudouda, s., & Lebdiri, m. (2022). Documentary research and junior researchers: from traditional libraries to digital libraries.
17. Bouferoukh, S., & Adouane, R. (2017). Efficacité et efficience des systèmes et technologies de l’information dans la prise de décision . *Revue des sciences humaines – Université Mohamed Khider de Biskra*.
18. Cahed, A. (2022). The impact of empowering employees on the effectiveness of decision-making: A field study in the National Electrical WorksTouggourt Corporation (Kahrif) Unit. *Revue des sciences administratif et financiere*.

19. chaquiri, A. B., & Neziraj, E. K. (2019). THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY IN DECISION MAKING. *riginal Scientific Paper / Izvorni znanstveni rad*, 16.
20. Cherid, f., & Ouadi, M. (2022). Les facteurs clés de succès de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP) dans les entreprises Algériennes. *Revue Agrégats des Connaissances / Vol:08/ N°01/ (p:1)*.
21. Drafat, N. (2023). Prise de décision dans les organisations : l'interface entre la perception du décideur et le processus normalisé par les lois en vigueurs. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
22. Elabbadi , b., & Elbourraci , D. (2023). Les préférences méthodologiques dans la recherche en gouvernement électronique : une revue de littérature systématique. *Marocain journal of busines study*.
23. Emma, L. (2024). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems for Streamlining Organizational Processes.
24. Farhan Mahar, S. I. (2020). ERP System Implementation: Planning, . *Indian journal of science and technology*.
25. Febrianto, T., Soediantono, D., Sekolah, S. d., Komando, & Lau, T. A. (2022). Enterprise Resource Planning (ERP) and Implementation . *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
26. Hardi, M., Nelvitia, P., Arief, H. A., Rasyid, S., & Mhd.Zulkifli, H. (2021). DecisionMaking Culture in Organizations. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*.
27. Hocini, A., & Hemmama, K. (2023). The role of Enterprise Resource Planning in achieving governance:Case study of economic enterprises in the east of Algeria. *Revue des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales*.

28. kintokunbo, O. O., & Obom, O. (2021). Material Requirement Planning and Supply Chain Performance of Oil and Gas Firms in Rivers State, Nigeria. *American Journal of Supply Chain Management*.
29. Koziół-Nadolna, K., & Wiśniewska, J. (2020). Supporting Managerial Decisions with IDI in the Organization's Innovative Activities. *Procedia Computer Science* 176.
30. Livtag, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022, 01 05). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability*. Récupéré sur <https://www.mdpi.com/20711050/14/1/572>
31. Louati, K. (2021). Enterprise resource planning (ERP) system as a Modern tool for management . *Revue algérienne des études économiques et administratives*.
32. Maaradj, a. H., & Amedjdel, A. A. (2023). The contribution of the Enterprise Resource Planning (ERP) system to improving .
33. Mahmoud Bahssas, D., Albar, A. .., & Hoque, R. (2015). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: Design, Trends and Deployment. *The International Technology Management Review, Vol. 5 (2015), No. 2, 72-81, 73*.
34. Merabet, K., & Benabdedjlil, Y. (2018). LA PLACE DES ERP DANS LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE : CAS DES GRANDES ENTREPRISES MAROCAINES.
35. Mesaoudi, R. M. (2023). The role of entreprise resource planing (ERP) on quality decision makink within entreprise: case Ramdi co. *Algerian scientifi journal platform*.
36. Mezhouda, S., & Tichet, N. (2023). The impact of the success factors of the implementation of the ERP system on improving the. *Revue AL baheth*.
37. mira, & meriem. (dk). mm. *kdkl*, lel.

38. missoum, c. M. (2021). *Intelligence Economique et Agilité : Etude de cas Alliance Assurances*. MISSOUM Mohamed Rafik Cherif.
39. mouna, K. (2018). Requirements for the Success of an Enterprise Resource Planning (ERP) System. *Journal of Economic and Administrative Research*.
40. Nasiru, A., & Kamilu, I. (2022). QUALITATIVE RESEARCH METHOD IN SOCIAL AND BEHAVIOURAL SCIENCE RESEARCH. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies (IJMSSPCS), Vol.5*.
41. Nazemi, E., Tarokh, M. ., & G. Djavanshir, R. (2012). ERP: a literature survey. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*.
42. Nihal, M. A. (2019). The Impact of an ERP (Enterprise Resource Planning) System on Decision Making Processes in Some Middle East companies. *Paramana research journal*.
43. Nihal, m. n. (2019). The Impact of an ERP (Enterprise Resource Planning ON DECISION MAKING PROCESS. *Pramana Research Journal*.
44. Noureddine, S. (2020). L'APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DANS L'ENQUÊTE DU TERRAIN : L'OBSERVATION, L'ENTRETIEN ET LE QUESTIONNAIRE. *evue Linguistique et Référentiels Interculturels, volume 1, n° 1, Juin 2020, 38*.
45. Obi, J. N. (2013). DECISION-MAKING STRATEGIES.
46. Ouafek, N., & Hassane, O. (2020). The effect of entreprise resource planninig 'ERP' on Management Control and Decision –Making Process. *Review MECAS*.
47. Rashid, M. A., Hossain, L., & Patrick, J. D. (2002). The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective.

48. salah, A. (2018). 'entretien de recherche dit "semi-directif" Dans les domaines des sciences humaines et sociales.
49. Slimani, R., & Boukrif, M. (2022, 03 08). Le système ERP et la performance : cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences*.
50. Stachelek, D. (2021). Decision-making process in manager's work. *Educational Challenges in Reference to Management*.
51. Stensholt, J., & Eli, h. (2022). Customizing ERP-systems : A framework to support the decision-making process. *CENTERIS – International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN – International Conference on Project MANagement / HCist – International Conference on Health* .
52. Tümen Akyıldız1, S., & Kwestan Hussein, A. (2021, 12 30). An Overview of Qualitative Research and Focus Group Discussion. *International Journal of Academic Research in Education*.
53. WONG, P. W. (2014). A snap shot on qualitative research method. *Educational Research and Reviews*.
54. Ziadi, M., & K. T. (2021). The Impact of the Success Factors of the Enterprise Resource Planning (ERP) System on Knowledge Management Processes. *EL- baheth review*.
55. Zouine, A. (2020). Les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'un ERP en contrôle de gestion : le courant structurationniste comme approche d'analyse. *Revue Française d'Economie et de Gestion ISSN : 2728- 0128 Volume 1 : Numéro 4*.

Les livres

- . Hurbean, L., & Fotache, d. (2014). ERP III: THE PROMISE OF A NEW GENERATION. Récupéré sur www.conferenceie.ase.r

Webographie

- 1..advisor.fr, w. (2025, 05 11). Tool advisor. Récupéré sur Tool advisor: <https://tool-advisor.fr/logiciel-erp/>
2. linkedin. (2023). linkedin. Récupéré sur linkedin: <https://www.linkedin.com>
3. SAP. (2025, 05 11). SAP . Récupéré sur SAP: <https://www.sap.com/france/index.html>
4. www.oracle.com. (2025, 04 05). Récupéré sur oracle: <https://www.oracle.com/fr/erp/erpmodules/>

LES ANNEXES

ANNEXE A : Guide d'entretien

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Ecole Nationale Supérieure
De Management/ ENSM
Koléa



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلبية

Guide d'entretien

Question Primaire.

« Comment le système ERP contribue-t-il au processus de prise de décision managériale au sein de l'entreprise SARL IMC, et de quelle manière cette contribution est-elle perçue et vécue par les utilisateurs et décideurs concernés ?

Questions secondaires.

1. Quel rôle joue le système ERP dans l'organisation de l'information et dans l'accompagnement du processus de prise de décision au sein de SARL IMC ?
(Cette question regroupe la place de L'ERP dans le système d'information + l'intervention dans les différentes phases de la décision).
2. Comment les utilisateurs perçoivent-ils la qualité, l'utilité et les limites des informations fournies par L'ERP pour soutenir leurs décisions managériales ? **(Cette question regroupe la perception des avantages + des limites vécues par les utilisateurs.)**
3. De quelle manière la maturité du système ERP influence-t-elle les pratiques décisionnelles et l'efficacité des décisions au sein de SARL IMC ?
(Cette question traite de l'effet du niveau de maturité ERP sur la qualité de la prise de décision.)

Bonjour

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien dans le cadre de mon mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master en **Gouvernance Électronique**. Mon projet porte spécifiquement sur :

« La contribution des systèmes ERP au processus de prise de décision managériale :

Cas de l'entreprise SARL IMC

Objectif de la recherche

Cette étude vise à comprendre en profondeur le rôle et la contribution des systèmes ERP dans la prise de décision managériale et stratégique au sein de l'entreprise SARL IMC, en examinant notamment comment L'ERP accompagne concrètement les décideurs durant les différentes étapes du processus décisionnel.

Aspect éthique

Toutes les informations que vous me fournirez resteront strictement confidentielles. Votre anonymat ainsi que celui de votre poste seront garantis dans mon mémoire. Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins académiques, et aucune information personnelle ne sera divulguée à des tiers ni à votre entreprise sans votre consentement explicite.

Tableau 08 : Le guide d'entretien semi-directif

Thème	Questions
Information générale sur les interviewés	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ? • Depuis combien de temps utilisez-vous L'ERP dans votre travail quotidien ?
ERP et système d'information	1. Comment décririez-vous l'importance de l'ERP au sein de votre organisation ?

	<p>2. Quels sont les modules ERP que vous utilisez régulièrement dans votre activité ?</p> <p>3. Quelles sont les principales améliorations que L'ERP a apportées au système d'information de l'entreprise ?</p> <p>Comment décrivez-vous la qualité des informations générées par L'ERP ? (fiabilité, précision, actualité, accessibilité)</p>
Typologies et natures de décision prise	<p>4. Pouvez-vous décrire brièvement les différents types de décisions que vous prenez dans le cadre de votre activité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opérationnelles ? - Fonctionnelles ? - Tactiques ? - Stratégiques ? <p>5. À quel niveau hiérarchique ces décisions sont-elles prises (individuellement ou en comité) ?</p>

<p>Contribution de système ERP aux processus décisionnelle</p>	<p>6. Phase d'intelligence (identification du problème) : 7.</p> <p>Est-ce que L'ERP intervient d'une manière ou d'une autre dans l'identification initiale des problèmes ou des opportunités dans votre activité ? Pourquoi ?</p> <p>Phase de conception/modélisation : 8. Comment L'ERP vous aide-t-il à identifier et modéliser des solutions potentielles aux problèmes rencontrés ?</p> <p>Phase de sélection/choix : 9. En quoi L'ERP facilite-t-il le choix entre différentes solutions ou alternatives possibles ? (ex : critères de coûts, délais, faisabilité...)</p> <p>Phase d'implémentation et d'évaluation : 10. Comment l'ERP contribue-t-il à l'évaluation des décisions prises (suivi, contrôle, remontée des indicateurs...)?</p>
<p>Apports des systèmes ERP sur la prise de décision</p>	<p>11. Selon votre expérience, quels sont les apports les plus significatifs de L'ERP sur votre capacité à prendre des décisions ?</p> <p>12. avez-vous constaté une amélioration significative du processus de prise de décision depuis l'intégration de L'ERP ?</p> <p>13. Existe-t-il des limites ou des difficultés liées à l'utilisation de L'ERP dans le processus décisionnel ?</p>
<p>Maturité des systèmes ERP</p>	<p>14 Pensez-vous que la maturité du système ERP (expérience d'utilisation, nombre de modules, couverture fonctionnelle) influence la qualité de la prise de décision ? Comment ?</p> <p>15 Quels changements avez-vous observés depuis les débuts de l'utilisation de L'ERP dans l'entreprise jusqu'à aujourd'hui ?</p>

Conclusion de l'entretien	16 .Va-t-il d'autres éléments concernant L'ERP et la prise de décision que vous souhaiteriez ajouter ? Remerciements du participant et rappel de la confidentialité des propos échangés.
----------------------------------	---

Source : élaboré par nos soins en se basant sur la revue de littérature

ANNEXE B : Les repenses des interviewés

Tableau 09 : les repenses des interviewés

	Manager IT	Manager Supply chain	Chef de projet ERP	Chef de service achats locaux	Chef de services finances et comptabilité	Chef de service production
--	------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------	---	-------------------------------

<p>Thème 01</p>	<p>L'ERP est utilisé depuis 2002, avec une première implémentation de Sage, puis une migration vers SQUALP</p> <p>Son importance est jugée primordiale : il est considéré comme levier cruciale, impossible de gérer une entreprise sans un ERP intégré à l'ensemble des processus métiers.</p> <p>Les modules utilisés couvrent la finance, les achats, les ventes, et</p>	<p>il est impensable de gérer une entreprise moderne sans ERP. Avec le volume important de marchandises à traiter, il est crucial de disposer d'un système centralisé permettant le suivi, la traçabilité et l'automatisation des opérations. Les modules les plus utilisés sont ceux liés aux achats et aux stocks, car ils fournissent des états d'achats clairs et détaillés. Les informations générées sont jugées fiables, précises et accessibles en temps réel</p>	<p>'ERP est perçu comme très important, jouant un rôle crucial dans l'automatisation des tâches.</p> <p>En tant qu'informaticien, M. Amine n'est pas un utilisateur direct mais un intégrateur de la solution.</p> <p>Il souligne que l'ERP permet une cohérence de l'information, grâce aux phases de tests pots-implémentation, qui</p>	<p>L'ERP est très important dans son activité quotidienne. Il fournit une utilité efficace, notamment grâce à la traçabilité des stocks et des articles (achats et ventes). Le module qu'elle utilise le plus est celui des achats. L'ERP a apporté une amélioration considérable dans le système d'information actuel en permettant une meilleure traçabilité et en servant de repère pour l'analyse des données.</p>	<p>'importance cruciale de L'ERP dans son activité. Il utilise principalement L'ERP Sage, un outil qu'il qualifie de solide et fiable dans la gestion quotidienne des opérations financières et comptables. Les modules les plus fréquemment utilisés sont ceux de finance et comptabilité, Cependant, il souligne certaines limites, notamment l'absence de fonctions intelligentes telles que l'identification automatique des problèmes ou des opportunités. Le système manque aussi de fonctionnalités avancées de modélisation des</p>	<p>L'ERP est un outil de gestion conçu pour faciliter le suivi des indicateurs de production tels que la disponibilité des produits, la gestion des ressources humaines nécessaires à la production, ainsi que le temps de réalisation des objectifs commerciaux. Il permet également le lancement de la production et la planification des tâches, En ce qui concerne les améliorations,</p>
---------------------	---	---	---	--	---	---

	<p>prochainement le contrôle de gestion.</p> <p>L'ERP améliore la qualité des données : elles sont précises, fiables et actualisées, ce qui permet un meilleur pilotage des activités.</p>		<p>valident la fiabilité des données.</p> <p>L'ERP utilisé est un écosystème composé de plusieurs solutions : Squalp, Sage et Kiliou (SIRH).</p>	<p>Elle considère que les informations générées par L'ERP sont fiables et correctes, bien que des bugs techniques soient parfois rencontrés.</p>	<p>solutions, ce qui oblige à un traitement plus manuel de certaines situations.</p>	<p>L'ERP a été mis en place il y a trois mois. Il est encore relativement nouveau pour notre service, et je ne peux donc pas encore en évaluer pleinement l'efficacité. Nous n'avons pas encore stabilisé l'outil. Nous rencontrons encore quelques lacunes et contactons le chef de projet des processus pour les corriger, notamment pour améliorer l'acheminement des produits vers les bonnes destinations.</p>
--	--	--	--	--	--	---

--	--	--	--	--	--	--

<p>Thème 02</p>	<p>Je prend des décisions de nature stratégique, comme la fixation des prix de vente en fonction des prix de revient, souvent précédée d'une analyse de marché et d'un appel d'offres.</p> <p>Les décisions tactiques concernent l'investissement, la gestion des stocks, ou les achats. L'ERP aide à évaluer s'il faut acheter ou non, et à vérifier la capacité de stockage disponible.</p>	<p>prend des décisions à plusieurs niveaux : stratégiques, tactiques et opérationnelles. L'ERP joue un rôle essentiel comme outil d'aide à la décision, notamment grâce à la visibilité qu'il offre sur les flux de stock. Les décisions sont prises à la fois individuellement et collectivement selon leur nature</p>	<p>participe à des décisions de nature opérationnelle, généralement prises de manière collective.</p>	<p>Je prend différents types de décisions : des décisions opérationnelles comme le suivi et l'assurance documentaire des articles, ainsi que des décisions fonctionnelles, comme le repérage de documents. L'ERP facilite largement ce processus.</p>	<p>es décisions prises sont principalement opérationnelles, en lien direct avec la gestion des flux comptables, le suivi budgétaire, et la conformité aux normes internes. Bien que l'ERP soutienne le traitement des données, certaines tâches nécessitent encore l'usage d'outils complémentaires comme Excel, notamment pour les articles ou opérations spécifiques non gérés correctement par Sage</p>	<p>Les décisions prises dans notre service sont principalement opérationnelles et fonctionnelles, comme le lancement de la production après réception de l'ordre de production du service commercial.</p>
---------------------	---	---	---	---	--	---

	<p>Les décisions stratégiques sont prises collectivement, tandis que les décisions opérationnelles peuvent être prises individuellement.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

<p>Thème 03</p>	<p>Phase d'intelligence : L'ERP ne permet pas à lui seul d'identifier des opportunités (absence d'IA), mais il centralise les données nécessaires à cette analyse. Il aide toutefois à détecter les problèmes comme le blocage de produits ou les anomalies de stock, souvent causées par un mauvais paramétrage.</p> <p>• Phase de conception/modélisation : L'ERP ne modélise</p>	<p>phase d'intelligence : L'ERP n'identifie pas directement les problèmes, mais il facilite l'accès aux écarts et anomalies à travers des outils de traçabilité. Il fournit une base d'information permettant aux utilisateurs de détecter les irrégularités.</p> <p>• Phase de conception/modélisation : L'ERP ne pro-</p>	<p>'ERP contribue au processus, en particulier dans l'évaluation de la faisabilité des solutions.</p> <p>Il ne modélise pas directement les solutions, mais permet une base de paramétrage utile à la prise de décision.</p> <p>L'intégration de L'ERP se fait par</p>	<p>concernant la phase d'intelligence, Mme j'affirme que ce n'est pas L'ERP qui identifie les problèmes, mais bien l'humain. Cependant, L'ERP permet de signaler certaines anomalies comme les dates de péremption, à condition que le paramétrage soit bien réalisé.</p> <p>Pour la phase de sélection, L'ERP</p>	<p>concernant la phase d'intelligence, je constate que L'ERP n'intègre pas de mécanismes d'intelligence artificielle pour la détection proactive des anomalies ou opportunités. L'identification des problèmes repose donc essentiellement sur l'analyse humaine. En ce qui concerne la phase de sélection, il note que L'ERP ne propose pas réellement d'alternatives ni</p>	<p>'ERP n'identifie pas directement les problèmes, mais il aide à signaler les anomalies, comme par exemple les fausses dates de production ou des erreurs dans les informations relatives à la fabrication.</p>
---------------------	---	---	--	--	---	--

	<p>pas de solutions, mais permet de gérer les données. Le paramétrage par l'humain reste essentiel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase de sélection : L'ERP offre une visibilité sur les coûts, les délais, les écarts, facilitant ainsi la comparaison entre différentes solutions. • Phase d'évaluation : L'ERP fournit les indicateurs nécessaires pour évaluer les décisions prises. Ses limites sont souvent humaines, liées à la qualité du paramétrage ou à l'usage que l'on en fait. 	<p>pose pas de solutions automatiquement, mais ses données permettent de mieux comprendre la situation. La construction des solutions reste à l'initiative des utilisateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase de sélection/choix : Grâce à la traçabilité et à l'accessibilité des états (ex. volumes de marchandises, coûts), l'ERP soutient l'analyse comparative des options disponibles. 	<p>étapes successives, ce qui facilite l'adaptation progressive des processus.</p>	<p>facilite le choix entre différentes alternatives après une analyse préalable. Il agit comme un garde-fou pour éviter de mauvaises décisions.</p> <p>Je confirme que L'ERP contribue clairement à l'amélioration du processus décisionnel en fournissant des informations précises et fiables. Elle reconnaît toutefois certaines difficultés, notamment le blocage du système et la récupération des données en fin d'année due à une surcharge des utilisateurs.</p>	<p>d'aide au choix — l'utilisateur doit lui-même analyser les informations fournies, Il ajoute qu'en fin de processus, Sage ne couvre pas l'ensemble du cycle décisionnel, ce qui limite son efficacité pour certaines décisions stratégiques.</p> <p>M. Aziz souligne des difficultés importantes dans le paramétrage du système. Il mentionne que certaines régulations fiscales algériennes ne sont pas correctement prises en compte dans Sage, ce qui peut entraîner des nonconformités ou un travail de réajustement manuel.</p>	
--	--	---	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--

<p>Thème 04</p>	<p>L'ERP améliore significativement la qualité et la rapidité des décisions. Il fournit une information fiable, structurée, et permet de visualiser les flux en temps réel.</p>	<p>L'ERP améliore considérablement la qualité de la prise de décision grâce à la disponibilité de données fiables. Il facilite également la rapidité de traitement et offre une vue d'ensemble cohérente. Cependant, des limites existent, notamment des problèmes de charge du système en fin d'année ou en cas de surcharge réseau. Des défis tels que la résistance au changement ou les erreurs humaines subsistent.</p>	<p>Aucun réponse</p>	<p>L'ERP fournit une bonne qualité d'information, ce qui soutient efficacement le processus décisionnel. Les évolutions observées montrent une avancée notable, facilitant de nombreuses tâches comme le calcul de certains facteurs nécessaires aux avoir</p>	<p>L'ERP permet de suivre la variation des stocks par article et d'identifier les écarts pour corriger les processus (ex. : négociation des prix, ajustements liés à la qualité des matières premières).</p>	<p>L'ERP permet d'automatiser des fonctions qui étaient auparavant réalisées sur papier. Il offre également une meilleure accessibilité et une interactivité renforcée entre les différents services de l'entreprise.</p>
---------------------	---	--	----------------------	--	--	---

Thème 05	a maturité du système ERP se mesure par l'écart entre la première année d'implémentation et la situation actuelle.	Bien que l'ERP permette un partage d'information accru et une meilleure indépendance des utilisateurs, M. Ben Tieb souligne que le système ne permet pas toujours une				
	<p>Les problèmes initiaux se sont réduits au fil des années, grâce à l'expérience acquise et à l'extension progressive du système.</p> <p>L'implémentation s'est faite par étapes : d'abord les achats, puis les ventes, le CRM, et actuellement le module de contrôle de gestion est en cours de déploiement.</p>	<p>appréciation qualitative des décisions prises. Avec le temps, des améliorations ont été observées : meilleure personnalisation des états, gain d'autonomie des utilisateurs. Des fonctionnalités supplémentaires ont été intégrées, bien qu'il reste des situations complexes à gérer manuellement.</p>				

