

UNIVERSITE ABDELHAMID BEN BADIS DE MOSTAGANEM

***Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de
gestion***

**Mémoire de fin d'étude pour obtenir un master en Administration
et Economie des Entreprises**

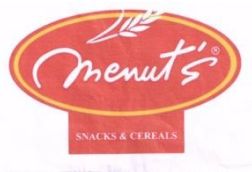
Présenté et soutenue par :

Zerrouki Nadia

Thème :

**La contribution des systèmes d'information
dans la performance des entreprises**

Cas de l'entreprise Metidji (unité Menut's)



Sous la direction de :

M. BAKRETI Lakhdar
Docteur en économie

membre de jury :

Dr. Nouredinne Cherif Touil	Président
Dr. Boucherf Djilali	examineur
Mr. Amrani Mohamed	examineur

ANNEE UNIVERSITAIRE

2014/2015

Remerciement

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

Je remercie et je dédie ce travail à ma mère qui a toujours été là pour moi, et qui m'a donné un magnifique model de labeur et de persévérance. C'est à elle que je dois ma réussite d'aujourd'hui.

Au terme de cet humble travail je tiens à remercier chaleureusement et respectivement mon encadreur Monsieur Bakriti, ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Mes vifs remerciements s'adressent également à Monsieur Boucherf, pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges académiques.

J'exprime ma gratitude ainsi à Monsieur Kilani pour sa précieuse aide lors du développement de ce mémoire et d'avoir accepté de répondre à mes questions avec gentillesse.

Je remercie également mes professeures pour m'avoir donné de leur temps et de leur savoir.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste projet de fin d'étude.

Introduction

Aujourd'hui l'environnement des entreprises est caractérisé par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes. Ce contexte a entraîné un accroissement important du volume des informations, ce qui pose pour l'entreprise le problème d'obtenir rapidement des informations utiles et pertinentes pour répondre à des situations actuelles ou pour en anticiper d'autres.

Désormais, la croissance d'une entreprise passe forcément par un grand volume d'activités et donc une grande quantité d'informations à gérer et dont il faudra tirer le meilleur parti pour prendre les bonnes décisions. Cette masse d'informations, parfois sensibles, portent tant sur l'environnement de l'entreprise que sur ses ressources. La gérer au quotidien bien que n'étant pas toujours chose évidente, s'avère capitale dans cette sphère de globalisation des marchés. Ainsi on assiste aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle économie dite de l'information, où le travail en rapport avec l'information est devenu plus important que le travail en rapport avec les autres secteurs. Ceci sous-entend donc la mise en place d'un système représentant l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) utilisées pour collecter, stocker, traiter et communiquer l'information au sein d'une entreprise.

En effet elle apparaît comme une matière première et un outil stratégique de plus en plus indispensable pour la compétitivité des entreprises, elle est placée au cœur du processus de décision stratégique de l'entreprise, et est un levier majeur de performance. Cette maîtrise est un facteur clé de succès de l'entreprise.

La croissance de cette masse d'information crée des opportunités mais génère en même temps des incertitudes, une entreprise ne peut survivre et prospérer que si elle dispose d'un ensemble d'informations traitées, pertinentes et récentes pour pouvoir agir avec efficacité, c'est-à-dire prendre les bonnes décisions au bon moment, pour cela elle doit s'adapter à ces circonstances pour se maintenir et se développer. Il est évident pour elle de rechercher de nouveaux moyens pour faire face aux défis posés par l'instabilité de son environnement et la multiplicité de l'information dans le cadre de ce qu'on appelle système d'information. Dans l'entreprise le système d'information (SI) est un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations

pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base aux décisions.

Pour cette raison l'évaluation de l'impact des systèmes d'information sur la performance des entreprises est une question centrale dans le management des systèmes d'information. En partant d'observations théoriques, les entreprises se posent de manières récurrentes des questions relatives à l'alignement stratégique et les processus de création de valeur par les systèmes d'information, des effets de la mise en œuvre de l'évaluation des systèmes d'information sur l'organisation.

Dans ce sens, au cours de notre stage effectué au niveau de « Menut's¹ », unité de la filiale Grand Moulins de Dahra GMD du groupe Metidji, considéré parmi les leaders sur le marché algérien de l'industrie agroalimentaire, nous allons évaluer l'apport de leurs système d'information de type ERP² (Enterprise Resource Planning) et sa contribution à favoriser leurs performance économique.

A présent, et a partir de ce qu'on a pu introduire ci-dessus, nous proposons d'appréhender la question de la contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance à travers la problématique de recherche suivante : « Comment le système d'information peut-il participer à la performance d'une entreprise, et comment peut-on l'évaluer ? »

Ces questions nous conduit à poser les hypothèses suivante :

- Le fonctionnement d'une organisation est facilité par le système d'information.
- Le système d'information est un atout pour l'entreprise, il peut contribuer à sa performance en lui permettant d'atteindre ses objectifs.

Ce mémoire a pour objectif de définir les notions de bases des systèmes d'information et de la performance des entreprises et de connaître la place de ces systèmes dans le management des organisations, il a pour but également de montrer les fondements théoriques au sujet de l'impact des systèmes

¹ Menut's : Metidji Nutrition

² L'ERP vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning », c'est un progiciel de gestion intégré, C'est un système qui garantie la piste d'audit : il est facile de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information, Il garantie l'unicité des informations qu'il contient puisqu'il n'a qu'une seule base de données au sens logique.

d'information sur la performance des entreprises. En s'appuyant notamment sur l'expérience acquise de notre stage, il a pour objectif de montrer l'apport de l'ERP à la performance financière, opérationnelle et organisationnelle de l'unité de production « Menut's ».

Ce mémoire se développe en deux parties distinctes. La première partie propose une vue générale sur le système d'information et la performance des entreprises, dans le premier chapitre on commence par la définition et les composants d'un système d'information, ensuite l'origine, les différents types et l'importance de ce dernier, et termine par l'importance d'un bon fonctionnement d'un système d'information et sa gouvernance. Ainsi le deuxième chapitre définit la performance des entreprises, il présente ensuite comment manager la performance et ses différentes conceptions, il montre à la fin les indicateurs les méthodes et outils clés pour la mesure et l'amélioration de la performance. La deuxième partie établit la place d'un système d'information et sa contribution à la performance d'une entreprise, elle montre en troisième chapitre les fondements théoriques de la relation entre l'information et son impact sur la performance des entreprises, et dans le quatrième chapitre, elle dévoile la participation d'un système d'information à l'efficacité et l'efficacité d'une organisation en le considérant comme outil d'aide à la décision, un vecteur pour obtenir un avantage concurrentiel, outil au service de la stratégie et de création de valeur, en dernier, elle introduit l'impact de l'ERP comme une technologie d'intégration sur la performance financière, opérationnelle et organisationnelle de l'unité de production « Menut's ».

Première partie

Approche des concepts relatifs aux systèmes d'information et la performance des entreprises

Un système d'informations n'est pas seulement un système d'équipements informatiques et de télécommunications, mais avant tout, une organisation des ressources destinée à traiter l'information, soit pour produire, ou pour piloter. Il représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation. Très concrètement le périmètre du terme Système d'Information (SI) peut être très différent d'une organisation à une autre et peut recouvrir selon les cas tout ou partie des éléments comme les bases de données de l'entreprise, outil de gestion de la relation client CRM³ (Customer Relationship Management), ou encore infrastructure réseau. Les systèmes d'information sont un phénomène récent dans les organisations, ils répondent aux besoins d'entreprises qui cherchent à maintenir et à développer leurs compétences à une échelle organisationnelle ce qui garantit leur performance. L'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par nos sociétés à la mesure de la performance dans lesquelles elle est sans cesse mise en avant, décryptée, analysée, commentée ; ce qui les oblige à peser chaque information et à envisager des dispositifs importants pour préserver leur performance, et mettre en œuvre de nouvelles stratégies et assurer parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs, à l'aide des outils et indicateurs de la performance de l'entreprise. Dans cette partie, dans un premier temps nous ferons le point sur les notions et tout ce qui concerne les systèmes d'information (chapitre1), dans un second temps on s'articule sur la performance des entreprises (chapitre2).

³ Le CRM est un ensemble d'outils mis en place par les entreprises pour : optimiser la relation avec la clientèle, fidéliser les clients, augmenter le chiffre d'affaires.

Chapitre 1

Approche des concepts relatifs aux systèmes d'information

Le monde des affaires est aujourd'hui unanime, les systèmes d'informations constituent une composante essentielle dans le pilotage de nos organisations moderne, et ça par la mise à disposition du gestionnaire les éléments utiles à sa prise de décision doit donc intégrer toutes ces relations et permettre, par sa structure, d'être porteur des informations nécessaires à la bonne et saine relation avec le milieu extérieur.

1.1-Définition et composants du concept système d'informations

La notion de système d'information a été très largement commentée et a fait l'objet de nombreuses définitions, on trouve en effet dans la littérature sur ce sujet une très grande variété de définitions, le système d'information est présenté tour à tour comme un « un ensemble organisé de ressources » d'après REIX⁴, une « combinaison homme-machine » H.LESCA⁵. Une autre définition, très classique, de type organique : « Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations ». Une définition plus récente : « Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ». Une définition plutôt fonctionnelle : « La fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi

⁴ Robert Reix , docteur d'État, était professeur émérite de l'université Montpellier 2. Il a fortement influencé le management des systèmes d'information, notamment en faisant partie des membres fondateurs de l'AIM (Association Information et Management) et de la revue Systèmes d'information et Management.

⁵ H.Lesca : docteur en sciences de gestion, professeur émérite à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble (ESA) et membre affilié au laboratoire CERAG de Grenoble. Directeur de recherches doctorales, il est également consultant auprès de directions d'entreprises.

interactive que possible, du système de décision »⁶. On peut le définir aussi comme un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'information pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions ». Techniquement un système d'information se définit comme un ensemble d'activités qui saisissent, stockent, transforment et diffusent des données sous un ensemble de contraintes appelé l'environnement du système afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation.

Au total, les systèmes d'information contiennent des informations sur des personnes, des lieux et des objets importants dans l'organisation ou dans son environnement. Le terme « information » recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes. Les données, au contraire, sont des valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations. Elles n'ont pas encore été organisées de façon à ce que les utilisateurs puissent les comprendre et s'en servir.

Ce système d'information se compose de :⁷

- **La matière informationnelle** : elle comprend

➤ La donnée : C'est la matière de base comme une donnée chiffrée ou un ensemble de données non traitées. La donnée isolée est souvent totalement inutilisable car elle fait partie d'un ensemble et cet ensemble n'est utilisable qu'après traitement.

➤ L'information : est typiquement le résultat obtenu après traitement par le système informatique.

➤ La connaissance : est une information qui intègre un retour d'expérience. Un avis d'expert est typiquement une connaissance et les systèmes experts manipulent des unités d'informations qui sont des connaissances.

- **La structure** : comprend la matière informationnelle, pour la gérer, il est donc important de la structurer, de l'organiser. Ainsi, la structure va aider à gérer les informations très nombreuses. Il sera possible de les retrouver, de les

⁶ Les définitions ci-dessous sont prises de Pascal Vidal, Vincent Petit, *Systèmes d'information organisationnels*, Paris, 2ème édition Pearson Education, 2009, pp. 4-5. Hugues Angot, *Système d'information de l'entreprise : des flux d'information au système d'information de gestion automatisé*, 5ème édition De Boeck, 2006. p. 20. Suzanne Rivard, Jean Talbo, *Le développement du système d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3ème édition Presses de l'université du Québec, 2001, pp. 20-21.

⁷ Cf. Numeral advance, les trois familles composantes du système d'information, date de consultation : 5/03/2015.

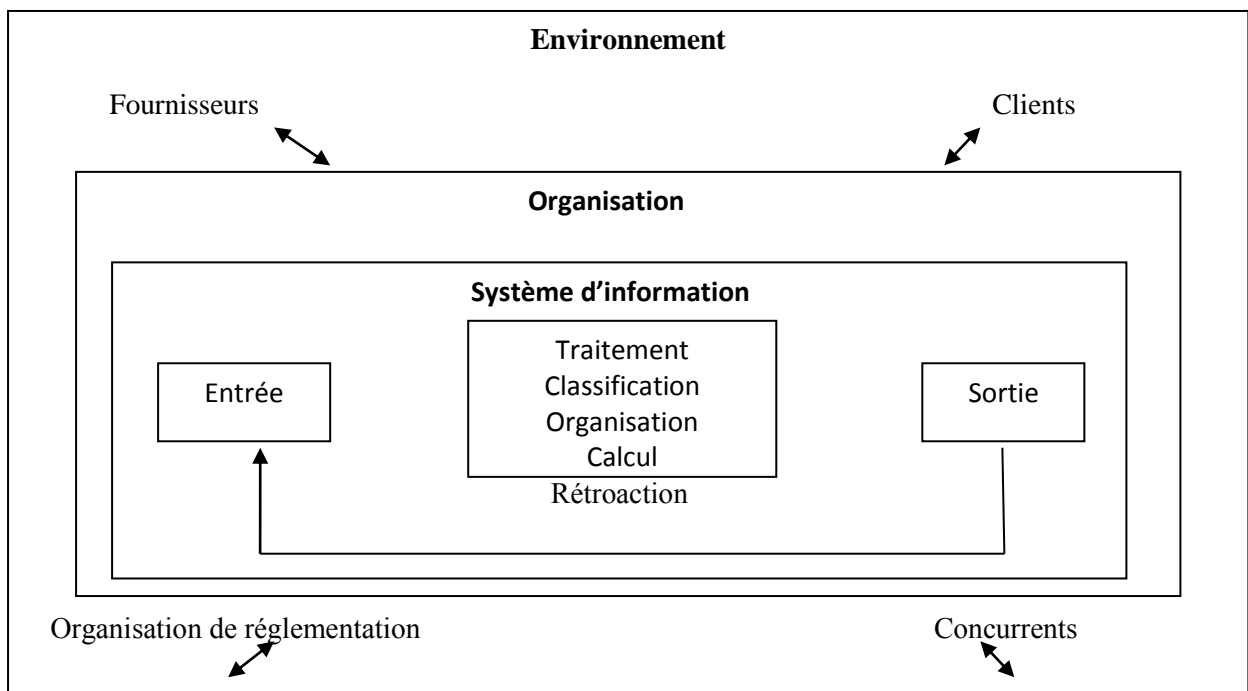
associer et de pouvoir les exploiter dans l'activité de l'entreprise. De plus, la structure replace l'information dans son contexte. Ceci éviterait, par exemple, d'avoir des milliers de réponses à la requête d'un moteur de recherche.

- **Les traitements** : Ce sont les transformations des données en information. Plus généralement, c'est la transformation d'une matière informationnelle en une autre comme par exemple : le tri, la recherche, la sélection... etc.

Dans un système d'information, trois activités participent à la production de l'information nécessaire à l'organisation : l'entrée, le traitement et la sortie (figure 1).

- L'entrée est le processus au cours duquel les données brutes sont fournies au système en provenance de l'organisation ou de son environnement ;
- Le traitement est le processus qui transforme ces données brutes pour leur donner un sens ;
- La sortie est le processus de diffusion de l'information traitée aux utilisateurs qui en ont besoin.

Figure1: Fonctions d'un système d'information



Source : Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, *Management des systèmes d'information*, 9eme édition Pearson Education, 2008, pp. 15-16.

D'après la figure 1 le système d'information se fonde également sur la rétroaction, c'est-à-dire sur le processus de transmission des informations de sortie aux utilisateurs appropriés pour les aider à évaluer et à y intervenir à nouveau si besoin (pour mise à jour, par exemple).

La diversité des définitions recensées et leur orientation technique très marquée nous convainquent de la nécessité de revenir à l'origine des systèmes d'information. On présentera ci-dessous l'origine des systèmes d'information :

- **1954 : les premiers pas des systèmes d'information avec l'Electric Data Processing (traitement automatique de données)**⁸ : C'est une date symbolique dans l'histoire des systèmes d'information. C'est cette année-là que fut introduit dans la gestion d'entreprise le premier ordinateur, il s'agissait d'utiliser les récents développements de l'informatique pour automatiser des procédures manuelles de traitement de données. Et puis le domaine de la comptabilité était très structuré, son activité nécessitait de très nombreux traitements (calculs) répétitifs, c'est donc presque naturellement que les premières réalisations ont vu le jour dans le domaine de la comptabilité d'entreprise, et plus particulièrement dans la gestion des feuilles de paie. Donc c'est avec l'ordinateur, que l'informatique pénètre les entreprises dans les années 50 ce qui a impliqué l'industrialisation du travail de bureau, avec les armoires de dossiers suspendus, classeurs, la logistique du transport des dossiers, les longues opérations de calcul.

- **Les années 1960 : l'émergence des MIS (Management Information System)** : En cette année l'expression « système d'information » est encore inconnue. Mais, selon nombreux auteurs, l'idée d'un système d'information au service de la gestion n'était pas nouvelle. Elle préexistait certainement à l'invention des ordinateurs. En plus la demande croissante des managers concernant une aide à la décision conduisit à l'émergence des systèmes d'information de gestion (MIS⁹), vers le milieu des années 1960. L'objectif de ces Systèmes d'Information (SI) est de fournir de l'information aux décideurs, à la différence du traitement automatique de données (EDP¹⁰), qui se concentrait sur l'automatisation de procédures (administratives) existantes, comme le traitement de fiche de paie. La vision initiale des systèmes d'information de gestion correspondait au total system (le système d'entreprise), un système

⁸ Cf. Pascal Vidal, Vincent Petit, op.,cit., pp.6-7. Michel Volle, Évolution du rôle du système d'information : du concept au processus. Date de consultation : 7/03/2015.

⁹ MIS : Management Information System.

¹⁰ EDP : Electronic Data Processing.

unique qui englobait l'ensemble des systèmes d'information de l'organisation. Cette approche présentait deux avantages :

- Elle devait permettre d'éliminer tous les traitements et stockages de données redondants ;
- Elle devait permettre d'assumer une plus grande fiabilité de l'information apportée au manager.

A partir de cette décennie, sont apparus de véritables outils d'exploitation des bases de données, c'est-à-dire des systèmes de gestion de bases des données offrant une interface entre la base de donnée et son utilisateur : c'est un logiciel qui permet de créer, modifier ou consulter des informations dans une base (de données). Les fonctions de base de ce SGBD (Système de Gestion des Bases de Données) sont donc : La définition de la structure des données ; La manipulation de ces données ; La protection de la base de données ; La gestion de la confidentialité des données. La base de données doit être structurée, exhaustive et non-redondante dans sa conception¹¹.

-Début des années 1970 : les débuts de la recherche en système d'information : A la fin des années 1960 et au début des années 1970, le domaine des systèmes d'information est encore embryonnaire et certains concepts ne sont pas encore bien définis. Bien souvent, on assimile le système d'information à un système de traitement automatique de données, outil essentiel d'une « gestion automatisée » avec l'idée que ces SI doivent être capables de fournir la bonne information, à la bonne personne, au bon moment (*la règle des R3 : the Right information at the Right time to the Right person*). Quelques années après, les principaux paradigmes du Système d'Information Organisationnel (SIO) sont présents dans les grandes universités américaine, et l'apparition des premiers ouvrages *Le système d'information dans les organisations* de J.L.Le MOIGNE¹². On retrouve également l'idée centrale d'aide à la décision, qui a joué un rôle majeur dans l'émergence des MIS, ces derniers doivent répondre aux besoins des différents niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

-Les années 1980 : la recherche en systèmes d'information : Dans les années 1980, le domaine connaît une maturité avec la création des premiers centres de recherche sur les SI, les universités continuent à créer des départements

¹¹ M.Bigand, J.P.Bourey et al, *Conception des systèmes d'information*, édition technip, Paris, 2008, p.93.

¹² Jean-Louis Le Moigne : est un professeur de sciences des systèmes à l'université d'Aix-Marseille III, dans le domaine des "nouvelles sciences" : science de la décision, systèmes d'information, sciences de l'organisation, intelligence artificielle et systémique

indépendants de recherche sur les MIS et mettent en place des programmes spécifiques d'enseignement sur les systèmes d'information. De plus, les travaux de WISEMAN¹³ ont constatés l'association, sur le terrain, entre informatique et stratégie. Il suggère d'abandonner l'approche classique des systèmes d'information, et de se placer dans une perspective stratégique. Dans ces travaux, il tente de comprendre dans quelle mesure une entreprise peut utiliser les technologies de l'information comme « arme stratégique » apte à faire émerger des options stratégiques nouvelles ou à supporter leur mise en œuvre. Il utilise notamment les travaux récents en stratégie de A.CHANDLER¹⁴, et de PORTER¹⁵, ces derniers montrent que l'informatique peut être, plus qu'un outil de contrôle de la performance des organisations, c'est une source d'avantage concurrentiel, « une arme stratégique » qui est déjà exploitée sur le terrain.

-Les systèmes d'information d'aujourd'hui : En moins d'un demi-siècle, poussés par le progrès phénoménal des technologies de l'information, et tirés par une demande des managers toujours plus soutenue, les systèmes d'information ont profondément modifié le fonctionnement et la gestion de nos organisations, surtout face à la complexité ou à la diversité croissante des situations rencontrées, l'organisation doit être capable de fournir à ses décideurs rapidement et efficacement une information valide et efficace, et pour cela il semble admis que les décideurs s'appuient sur les Technologies avancées de l'Information et de la Communication (TIC).

1.2-Typologie des systèmes d'information des entreprises

Il existe une taxonomie des systèmes d'information qu'on peut diviser en quatre grandes catégories : le Système de Traitement des Transactions(STT), Système d'Information d'Aide à la Décision (SIAD), Système d'Information de Gestion (SIG), Système d'Information pour les Dirigeants (SID).

¹³ C. Wiseman : il est un chef d'entreprise dans l'industrie de l'habillement.

¹⁴ A.Chandler : un historien de l'économie américaine. S'étant concentré sur l'étude de la gestion des grandes entreprises américaines, il est souvent qualifié d'« historien des affaires ».

¹⁵ Porter : est professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise.

Tableau1 : Applications typiques d'un STT

	Système pour les ventes et marketing	Système pour la fabrication et la logistique	Système pour les finances et la comptabilité	Système pour les ressources humaines
Principales fonctions du système	Service client	Ordonnancement	Etablissement du budget	Dossier du personnel
	Gestion des ventes	Achat	Grand livre	Avantage sociaux
	Suivi de promotion	Expédition/réception	Facturation	Rémunération
	Changement de prix	Opérations	Prix de revient	Relation de travail
	Communication avec les intermédiaires			Formation
Principaux systèmes D'application	SI sur les commandes	Système de contrôle de machines	Grand livre	Calcul de paie
	Système de commission sur les ventes	Système de contrôle des achats	Comptes créditeurs et débiteurs	Dossiers du personnel
	Système de support aux ventes	Système de contrôle de la qualité	Etablissement du budget	Système des avantages sociaux
			Système de gestion des fonds	Inventaire des compétences des collaborateurs

Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, op., cit., p.43.

➤ **Système de traitement des transactions (STT) :** Aussi appelé système de traitement transactionnels, traite les données qui proviennent des transactions que l'organisation effectue avec ses clients, ses fournisseurs ou ses employés. Il est responsable de l'emmagasinage de toutes les données qui permettent de faire le suivi des activités de l'organisation¹⁶. Ce système exécute et enregistre les transactions quotidiennes et routinières associées aux événements basiques et quotidiens tels que la saisie des bons de commande.

¹⁶ Suzanne Rivard, Jean Talbo, op., cit., p.31.

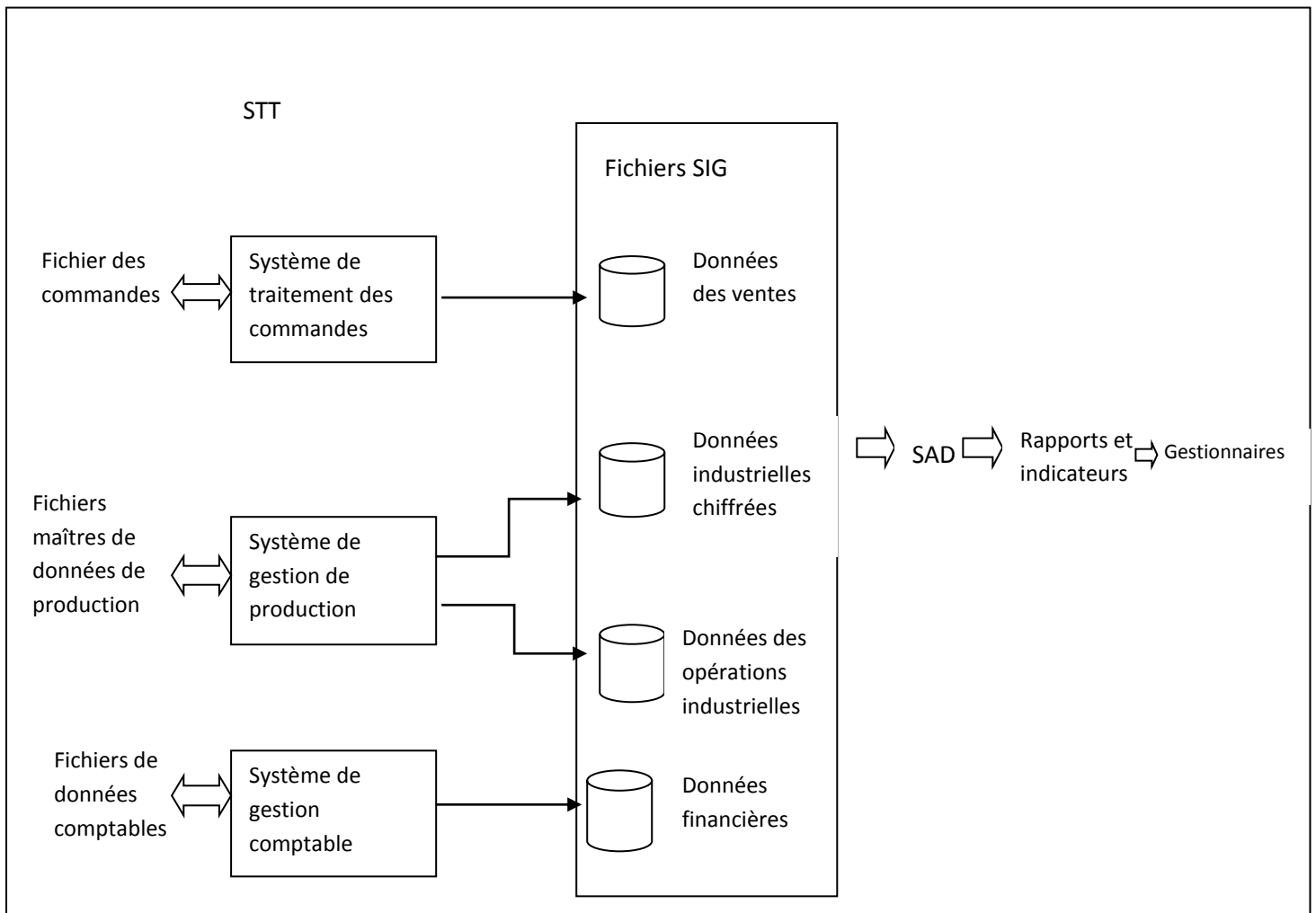
Le tableau1 présente des applications concernant le STT. Toutes les organisations possèdent les quatre types de STT (même si leurs systèmes sont parfois partiellement manuels), ces systèmes sont souvent si vitaux qu'une panne de quelques heures de l'un d'entre eux peut entraîner la faillite de l'entreprise et même celle des sociétés qui y sont reliées, par un « effet domino »¹⁷. Le STT supporte les opérations internes et les relations de l'entreprise avec son environnement externe. Il produit également une grande quantité d'information pour d'autres types de systèmes, car il fournit les données élémentaires de base qui seront ensuite manipulées par ceux-ci¹⁸.

Système d'information de gestion (SIG) : Il soutient les activités des gestionnaires de l'organisation, qu'elles se situent soit au niveau du contrôle de gestion, du contrôle des opérations ou de la planification stratégique, donc ce système fournit aux gestionnaires des indicateurs sur l'efficacité de l'organisation. Ce système consiste généralement en des rapports transmis aux gestionnaires, de façon périodique ou sur demande, ça peut être à court terme ou sur des périodes antérieures récentes. En général, ce système est orienté presque exclusivement vers des événements internes, et puis la plupart des SIG utilisent des routines simples comme des sommaires et des comparaisons, plutôt que des modèles mathématiques ou techniques statistiques. Les rapports de ce système sont souvent comparatifs, c'est-à-dire, ils comparent une situation présente à une situation qui avait été prévue, ou également, des données présentes à des données historiques, ou encore, ils comparent des données à propos d'entreprises du même secteur industriel. Le système d'information de gestion agrège dans des rapports périodiques les données issues des transactions de base du STT, et puisque ce système (SIG) repose en grande partie sur les données provenant du système de traitement des transactions, la qualité de l'information qu'il produit est largement tributaire du bon fonctionnement de ce dernier.

¹⁷ Effet domino : est une réaction en chaîne qui peut se produire lorsqu'un changement mineur provoque un changement comparable, qui provoquera un autre changement similaire, et ainsi de suite au cours d'une séquence linéaire.

¹⁸ Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, op., cit., pp.41-42.

Figure 2 : Alimentation des SIG et SAD par les données des STT



Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, op., cit., p. 44.

La figure 2 illustre la manière dont un STT traite les données en utilisant un système de traitement des commandes, un système de gestion de production et un système de gestion comptable et envoyé à un SIG qui transforme les données transactionnelles en informations élaborées et rapports aux dirigeants à partir de leur SAD.

➤ **Système d'aide à la décision (SAD) :** Ce système est destiné à faciliter les prises de décision au niveau de l'entreprise. Un système d'aide à la décision bien conçu est un logiciel interactif qui aide les décideurs à dégager des informations utiles à partir de données brutes, de documents, de connaissances personnelles et de modèles métier, afin d'identifier et résoudre des incidents et

prendre des décisions¹⁹. Il est conçu dans l'objectif explicite de soutenir les activités de prise de décision. Le processus de prise de décision est composé de trois grandes phases :

- l'identification du problème ;
- l'élaboration et l'évaluation des solutions ;
- le choix d'une solution.

En général, c'est un système interactif, qui est accès à une ou plusieurs bases de données et qui utilise un ou plusieurs modèles pour représenter et évaluer une situation²⁰. Son rôle consiste à fournir des indicateurs pertinents sur l'activité, connaître les clients et offrir des outils d'analyse et de simulation, et encore gérer la connaissance²¹.

➤ **Système d'information pour les dirigeants (SID):** Certains cadres dirigeants utilisent ce système²² : pour préparer ou justifier leurs décisions. Le SID a un caractère particulier en répondant aux besoins spécifiques des cadres, il a été développé après le système d'aide à la décision connu par son caractère général. Il est utilisé pour les réflexions, analyses et décisions stratégique de l'organisation, il sert aussi à réduire l'incertitude liée aux décisions, appelé aussi tableau de bord électronique. On parle aussi du Système Data Warehouse.

➤ Le tableau de bord électronique : il permet de présenter sur l'écran des informations spécifiques à chaque dirigeant sous formes diverses (graphiques avec couleurs, tableaux,...), il peut préoccuper les dirigeants de leur rôle réel car il donne l'accès aux détails même sur le niveau le plus bas de la hiérarchie.

➤ Le système data Warehouse²³ : c'est une «forme de système d'information conçu pour des applications décisionnelles : pilotage, control et aussi intelligence, c'est la base de donnée détaillée qui stocke ces informations (permettant uniquement) l'aide à la décision » R.REIX. Il a une capacité de stockage gigantesque.

1.3-Les fonctions du système d'information dans l'organisation

Le système d'information de l'entreprise reçoit de son environnement des informations qu'il doit traiter, il reçoit et traite aussi des informations internes

¹⁹ Information Builders, Systèmes d'aide à la décision, date de consultation : 10/03/2015.

²⁰ Suzanne Rivard, Jean Talbo, op.,.cit., p.34.

²¹ Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-michel Gautier, *Management des système d'information*, 2ème édition Dunod, 2008, p.113.

²² Souhil Fekir, L'intelligence économique et la stratégie d'entreprise, mémoire de Magister, EHEC Alger, 2009. Date de consultation : 15/03/2015.

²³ Data Warehouse : entrepôt de données (ou base de données décisionnelle)

provenant de l'organisation, Pour optimiser les informations, le S.I. doit remplir 4 tâches spécifiques :

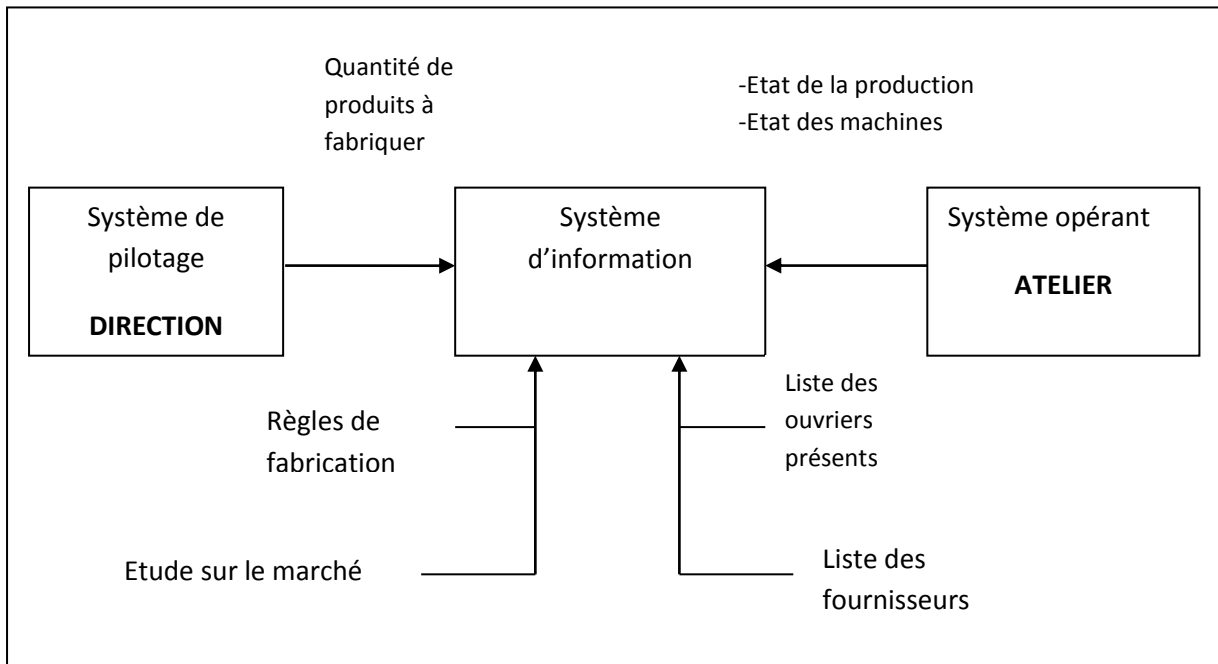
-la collecte -le stockage – le traitement - la mise à disposition.

➤ **La collecte et recueil de l'information** : Pour fonctionner, le système doit être alimenté. Les informations proviennent de différentes sources, internes (provenant des deux sous-systèmes de l'organisation : système de pilotage, et système opérant), ou externes. Les sources externes proviennent de l'environnement du système, il s'agit généralement de flux en provenance des partenaires des systèmes (client, fournisseurs, administrations,...), de plus en plus, l'entreprise doit être à l'écoute de son environnement pour anticiper les changements et adapter son fonctionnement. Le développement des moyens de communication (internet en particulier) permet de trouver facilement de l'information mais son exploitation reste délicate (qualité et fiabilité des informations). En interne, le système d'information doit être alimenté par les flux générés par les différents acteurs du système. Ces flux résultent de l'activité du système : approvisionnement, production, gestion des salaires, comptabilité, ventes... la plupart de ces flux sont parfaitement formalisés, c'est-à-dire, l'ensemble des informations qu'il manipule sont clairement définies et justifiées par des documents officiels (facture, bon de commande...), mais, il existe également des flux d'information informelle, en d'autres termes, c'est l'ensemble d'informations non recensées par le système d'information formel, et qui sont par définition très difficiles à recueillir et à exploiter mais qui ont parfois beaucoup d'importance.

Les informations jugées pertinentes pour l'organisation doit être saisies, cette opération est généralement onéreuse car elle nécessite souvent une intervention humaine. On peut dire que L'information est précieuse, vitale même pour les entreprises mais elle a aussi un coût²⁴. Si on donne exemple, illustré dans la figure 3, dans une entreprise de fabrication, le système d'information collecte les informations suivantes : Quantité de produits à fabriquer et règles de fabrication à appliquer fixées par le système de pilotage ; Etat de la production et liste des ouvriers présents fournis par le système opérant ; Etude sur le marché et liste des fournisseurs collectés à partir de l'environnement.

²⁴ Amina Maharrar, La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises Algériennes, Mémoire de Magister en Science de Gestion, université belkaid Tlemcen, 2013/2014. p. 19.

Figure 3 : Collecte de l'information



Source : D.Taouri, Belaid, *Introduction aux systèmes d'information*, édition pages bleues, 2002, p. 29.

➤ **La mémorisation de l'information** : Le système d'information doit garder trace de toutes les informations collectées et manipulées par l'organisation,²⁵ une fois l'information saisie, il faut en assurer la pérennité, c'est à dire garantir un stockage durable et fiable, les informations stockées dans les ordinateurs le sont sous forme de fichier ou dossier organisés afin d'être plus facilement exploitables sous la forme d'une base de données. Le Système de Gestion de Bases de Données (SGBD) est donc une composante fondamentale dans un système d'information.

➤ **Le traitement de l'information** : Pour être exploitable, l'information stockée par le système d'information subit des traitements et aussi pour produire d'autres informations sous forme de résultats. Ces traitements peuvent être manuels ou automatisés.

Les principaux types de traitement consistent à rechercher et à extraire de l'information, ou comparer les informations entre elles, et modifier, supprimer des informations erronées ou en produire de nouvelles par application de calculs. Par exemple une Direction désire avoir un état (une liste) des produits les plus vendus.

²⁵ D.Taouri, Belaid, op., cit., p.30.



➤ **La transmission (diffusion) de l'information** : Pour être exploitée, l'information doit parvenir dans les meilleurs délais à son destinataire. Les moyens de diffusion de l'information sont multiples : support papier, forme orale et de plus en plus souvent, utilisation de supports numériques qui garantissent une vitesse de transmission optimale et la possibilité de toucher un maximum d'interlocuteurs²⁶.

1.4-L'importance d'un bon fonctionnement d'un système d'information et sa gouvernance

Tout système d'information doit être efficace et l'information qu'il produit doit être de qualité, évidemment, la gravité des conséquences du mauvais fonctionnement d'un système d'information dépendra de l'importance, pour la gestion de l'organisation, de l'information produite par ce système. A titre d'illustration, la réservation de billets d'avion est un processus d'affaire essentiel à une compagnie aérienne, et les systèmes d'information de réservation de billets d'avion sont d'une importance capitale, une panne prolongée d'un tel système pourrait perturber gravement les activités de la compagnie. La liste suivante présente les critères essentiels à la qualité de l'information, une information de qualité est : fiable ; complète ; exacte ; pertinente ; compréhensible ; disponible au moment opportun.

La fiabilité de l'information produite par un système doit englober des aspects tels que l'exactitude et la précision, un système d'information qui crée de l'information peu fiable peut avoir des conséquences fâcheuses pour l'organisation. L'utilisation d'une information incomplète peut mener à des décisions ou à des actions qui ne répondent pas aux exigences de la situation réelle.

²⁶ Amina Maharrar, op., cit., p.20.

Le manque de pertinence, de clarté et de l'exactitude d'une information produite par un système d'information caractérisé par un mauvais fonctionnement, conduit le gestionnaire à négliger certaines tâches qui lui sont attribuées, ce qui induit une prise des décisions erronées parce que le gestionnaire ne dispose pas de l'information essentielle²⁷.

En conséquence, on constate l'importance d'un bon fonctionnement d'un système d'information, car l'information produite par ce système aura beau être fiable, complète, pertinente, exacte et protégée, elle n'aura aucune utilité si elle n'est pas disponible au moment où l'utilisateur en a besoin, ce système permet à l'utilisateur d'accéder, de comprendre et de réagir à l'information rapidement et efficacement. A chaque fois que nécessaire, les utilisateurs peuvent obtenir l'information la plus précise pour réaliser une activité. Un bon système d'information offre également aux utilisateurs une variété de façons de changer et présenter des informations, ainsi que d'effectuer des tâches différentes. Pour cela, il nécessite une bonne gouvernance d'un système d'information.

Au fil des ans, les dirigeants des entreprises ont porté de plus en plus d'attention sur la performance de leur système d'information²⁸. En effet, pour un bon fonctionnement d'un système d'information, sa gouvernance est primordiale dans la mesure où elle va s'assurer que les modes de fonctionnement sont suivis, d'une part, et contrôler les écarts entre l'attendu et le réalisé, d'autre part²⁹. La gouvernance des systèmes d'information ou gouvernance informatique renvoie aux moyens de gestion et de régulation des systèmes d'information mis en place dans une entreprise pour atteindre ses objectifs. Sa finalité est d'assurer aux dirigeants que la fonction système d'information est parfaitement gérée. De plus la gouvernance du système d'information est un processus de management, fondé sur des bonnes pratiques, permettant à l'entreprise de diriger la fonction système d'information dans le but de soutenir ses objectifs de création de valeur, accroître la performance des processus du système d'information et leur orientation clients, maîtriser les aspects financiers du système d'information, développer des solutions et des compétences en système d'information dont l'entreprise aura besoin dans le futur, assurer que les risques liés au système d'information sont gérés tout en développant la transparence, et c'est ce qu'on appelle les piliers de la gouvernance d'un système d'information.

²⁷ Suzanne Rivard, Jean Talbo, op.,cit., pp. 44-45-46.

²⁸ P.Germak, J.P Marca, *Management des systèmes d'information*, édition Foucher, 2012, p, 38.

²⁹ Gouvernance des systèmes d'information : Enjeux stratégiques de la gouvernance des SI. Date de consultation : 17/3/2015.

Pour gouverner un système d'information il est impératif d'anticiper et connaître l'environnement (forces, faiblesse, menaces et opportunités) et notamment les objectifs stratégique, les technologies existante, les coûts du système d'information. Et encore pour gouverner il est obligatoire d'adapter et de réajuster en permanence la gouvernance de système d'information à la réalité et au quotidien de l'entreprise (c'est-à-dire son activité, sa stratégie...) et à son environnement³⁰. En effet, la gouvernance suscite de définir et de piloter les prises de décisions liées au système d'information, et également de communiquer à destination de l'ensemble des destinataires concernés pendant tout le processus de décision. Autrement dit³¹, la gouvernance recouvre l'ensemble des éléments qui concourent à un pilotage efficace des systèmes d'information, en mettant l'accent sur la nécessaire transparence et visibilité de ce pilotage pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. Elle fait référence à : l'alignement stratégique³² du système d'information ; la pérennité des systèmes et capacité d'évolution ; la qualité des opérations et du service fourni par le système d'information ; la performance globale du système d'information.

³⁰ Gouvernance des systèmes d'information, définition et fondements de la gouvernance des SI. Date de consultation : 25/3/2015.

³¹ Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-michel Gautier, op.cit., pp.135-136.

³² Alignement stratégique : Mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise et de planifier dans une perspective pluriannuelle.

Chapitre2

La performance des entreprises

La mesure de la performance a été un sujet d'étude important durant les dernières années, cet intérêt est dû à l'aspect essentiel que revêt l'évaluation de la performance dans le pilotage de l'entreprise, elle est maintenant au centre des attentes des parties prenantes de l'organisation. Elle a fortement évolué avec les théories du management. De plus l'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par nos sociétés à la mesure de la performance et de sa gestion.

2.1-Définition de la performance des entreprises

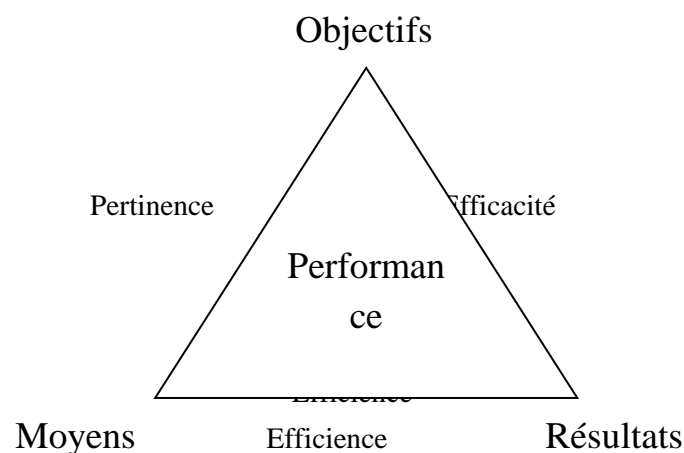
On peut considérer la performance d'entreprise comme la valeur ajoutée, elle s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. Pour mieux cerner la notion de performance, il est intéressant de jeter un coup d'œil sur le dictionnaire pour y trouver les définitions de base : « C'est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, ou ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel ou d'une activité³³ ».

Une entreprise performante peut se traduire comme une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable, et également qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service, et aussi qui réussit à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur, donc l'entreprise performante c'est celle qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes. En d'autres termes, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. D'un côté, l'efficacité pourrait être définie comme la capacité à réaliser des objectifs, une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée, ces objectifs relèvent de la stratégie définie, d'un autre côté, L'efficacité introduit la notion d'optimisation, et selon DRUCKER³⁴ l'efficacité consiste à faire les choses de la bonne façon, par conséquent, une entreprise est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour

³³ Yvon Mougin, *Processus : Les outils d'optimisation de la performance*, édition d'organisation, 2004, p.17.

³⁴ Drucker : un professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés³⁵. Pour améliorer ou piloter la performance d'une entreprise, il est possible d'agir sur 4 axes principaux³⁶ : Etre en veille entre l'espace externe et interne pour optimiser la productivité, c'est-à-dire toute structure doit jongler entre son espace interne (employés, achat, vente...) et externe (clients, fournisseurs, investisseurs, banquiers, concurrents, marché...). En unifiant ses efforts sur ces deux espaces, aucun des deux n'aura à pâtir de l'autre et les résultats seront concluants ; Mettre en place des indicateurs de performance rigoureux et spécifiques ; Un management collaboratif, en clair, c'est mettre à contribution les collaborateurs, les efforts collectifs ont vocation à optimiser les compétences de chacun pour transformer l'optimisme général en projets réussis ; Et aussi développer un savoir-faire créateur de performance. En somme, la performance d'une entreprise est aussi une question de compétence et donc en plus de la technique, l'humain y a une grande place. On illustre ci-dessous le modèle de GILBERT³⁷ qui présente le triangle de la performance.



Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

³⁵ La performance de l'entreprise. Date de consultation : 27/03/2015.

³⁶ Portail de Services de Proximité pour Créateurs et Patrons de Petites Entreprises, Définition de la performance des entreprises. Date de consultation : 27/03/2015.

³⁷ Gilbert : est un économiste français, membre du Conseil d'analyse économique (CAE) spécialisé dans l'étude du marché du travail, des temps de travail, de la productivité. . Il est également professeur associé depuis 1995 à Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.

2.2-Management de performance des entreprises

Réussir à atteindre le meilleur niveau possible de la performance pour chaque collaborateur est l'objectif du management de la performance, ce dernier assure à l'entreprise de maximiser les profits et minimiser les coûts, Le management de la performance comprendrait alors les processus, actions et moyens susceptibles de permettre la rentabilité, il peut être défini comme « La mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité »³⁸. Pour manager la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation, en clair, le management concerne tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats. Pour cela, le management doit planifier, organiser et contrôler l'activité de l'entreprise. Alors, la planification des activités de l'entreprise consiste à fixer les objectifs qu'elle va devoir atteindre en cohérence avec la stratégie construite. Il s'agit également de définir les moyens (les outils de performance) qu'elle va utiliser pour les atteindre (ex. : le groupe PSA³⁹ Peugeot Citroën veut devenir le constructeur européen le plus compétitif d'Europe. Pour cela, Christian Streiff⁴⁰ doit réduire ses coûts de production pour améliorer la rentabilité du groupe). Et l'organisation nécessite de mobiliser les ressources matérielles et humaines afin de permettre la réalisation des objectifs, ensuite le contrôle de la performance est une nécessité pour pouvoir ajuster le management au regard des résultats obtenus par l'entreprise.

Le management de la performance se décline selon l'horizon temporel :⁴¹

- À long terme : l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme, parmi les objectifs stratégiques, par exemple : doubler le résultat brut d'exploitation, doubler la valeur des affaires nouvelles, maintenir les parts de marché de l'entreprise sur un marché ciblé.

- À court terme, il s'agit de gérer la dimension opérationnelle. L'entreprise transforme les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de la firme par exemple : pour

³⁸ Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils. Date de consultation : 30/03/2015.

³⁹ PSA (Peugeot Société Anonyme) : est fondé à la mi-1966 pour former le holding du groupe automobile du même nom. Il s'agit en fait d'un transfert juridique de la Société des Automobiles Peugeot qui devient PSA. Ensuite La naissance de PSA Peugeot Citroën intervient en avril 1976

⁴⁰ Christian Streiff : PDG de PSA Peugeot Citroën (2007-2009).

⁴¹ La performance de l'entreprise. Date de consultation : 30/03/2015.

aller vers plus de performance et d'efficience, l'entreprise de BTP Spie Batignolles⁴² recherche l'objectif zéro accident de travail.

- Les deux niveaux de management, stratégique et opérationnel, sont complémentaires et doivent être cohérents pour ne pas créer de dysfonctionnements.

2.3-Les différentes conceptions de la performance des entreprises

La performance des entreprises est une notion générique, souvent utilisée pour faire référence à une ou plusieurs notions plus précises telles que : la productivité, le rendement de l'actif, la qualité du service rendu au client...etc. De plus au cœur des stratégies des entreprises pour leur pérennité, ou de celles des institutions financières pour leur rendement, le concept de performance est sujet à différentes interprétations⁴³. Trois principales conceptions de la performance regroupent ces différentes notions : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance concurrentielle, on constate sur le tableau suivant les champs théoriques de référence pour chaque conception, ainsi ses principaux indicateurs qui la traduisent et les leviers pour l'atteindre⁴⁴

- En ce qui concerne **la performance financière** : sa théorie définit souvent la performance d'une entreprise par sa valeur financière, par exemple le prix du marché de l'entreprise. Il y a trois facteurs fondamentaux qui déterminent la valeur financière : le cash-flow (les flux de trésorerie), les prévisions à long terme de cash-flow, et le coût du capital. Dans ce cadre, l'évaluation de la performance financière de l'entreprise se fait dans une optique de continuité de l'exploitation, en d'autres termes, par des opportunités de croissance offertes, des synergies possibles, un positionnement dans un secteur, etc.

⁴² Spie Batignolles est un groupe français de construction et de BTP

⁴³ La conception de la performance : *Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?*, revue de l'entrepreneuriat Cairn.info, volume10, p. 1.

⁴⁴ Hanene Jomaa Ghrib, contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations, thèse de doctorat, école nationale supérieure de télécommunications, p.15.

Tableau 2 : Principales conceptions de la performance

	Performance financière	Performance opérationnelle	Performance concurrentielle
Champs théorique de référence	Théorie financière	Théorie économique de la production	Théorie stratégique
Quelques indicateurs	Valeur du marché, taux de profit, rendement de l'actif	Productivité du travail, productivité du capital, productivité globale des facteurs	Avantage concurrentiel, flexibilité stratégique, performance relationnelle (clients, fournisseurs)
Quelques leviers	Contrôle de l'atteinte des objectifs, La Maîtrise les couts (par exemple coût de l'absentéisme).	Stocks zéro, créances zéro, allégement des actifs	Innovation, gestion des connaissances, compression des coûts, maximisation des parts de marché

Source : Hanene Jomaa Ghrib, op., cit., p.15.

- Quant à **la performance opérationnelle** : le contexte économique actuel ainsi que la pression de la concurrence induisent la mise en place de politiques et de projets visant à accroître l'efficacité et la performance opérationnelle (maîtrise des coûts, efficacité des processus, flexibilité de l'organisation...) ⁴⁵. La valeur ou performance opérationnelle peut aussi se traduire par la productivité, cette dernière recouvre principalement deux notions différentes : la productivité partielle des facteurs de production (travail et capital) qui se mesure en faisant le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteur utilisé pour l'obtenir, d'une part, et la productivité globale des facteurs de production c'est-à-dire le volume de la production, elle a été défini par L'INSEE ⁴⁶ comme le rapport entre la production réalisée par une unité économique et l'ensemble des facteurs de production (capital et travail) utilisés lors du processus de production, d'autre part.
- Et pour **la performance concurrentielle d'une entreprise** : elle est mesurée par l'avantage concurrentiel. L'élaboration de la stratégie d'une

⁴⁵ Cross Knowledge, optimiser la performance opérationnelle. Date de consultation : 02/04/2015.

⁴⁶ L'INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

entreprise nécessite en premier lieu d'évaluer l'attrait de son secteur d'activité et sa position concurrentielle dans ce secteur. Une organisation sera jugée performante est celle qui maîtrise les jeux concurrentiels dans un secteur précis. PORTER a mis en évidence, dans son modèle, trois niveaux d'actions stratégique pour concurrencer⁴⁷ : renforcer les compétences de base et protéger ses acquis, attitude défensive ; Jouer avec les règles du jeu, ce qui peut modifier l'équilibre des forces pour un secteur donné ; Construire de nouvelles règles du jeu en anticipant les évolutions du secteur, de manière à créer un avantage concurrentiel futur plus vite que la concurrence ne peut copier celui que l'on possède aujourd'hui. A partir de ces niveaux d'action stratégique, deux catégories d'avantage concurrentiel sont distinguées : la domination globale par les coûts et l'avantage par la différenciation.

La performance globale peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante. La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique. La performance commerciale consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour conquérir des parts de marché. La performance financière est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et à être rentable. Seulement, il semble que la performance financière et la performance sociale, bien que contradictoires. En effet, de mauvaises conditions de travail ou des salaires insuffisants contribuent à une dégradation du climat social dont les conséquences ont un coût financier pour l'entreprise. Inversement, une entreprise performante financièrement pourra plus facilement satisfaire les revendications salariales ou liées aux conditions de travail des collaborateurs.

2.4-Les indicateurs clé pour la mesure de la performance et ses outils d'amélioration

Au fil des années, la question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue un thème récurrent. Il est vrai que dans un monde hyper concurrentiel, il est prudent de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et que l'on suit le bon rythme (entreprise

⁴⁷ Management de la connaissance et performance organisationnelle. Date de consultation : 03/04/2015.

performante), a condition bien entendu d'avoir pris soin de mettre en œuvre les bonnes actions et de disposer des moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés⁴⁸. La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre⁴⁹. Par ailleurs L'entreprise a besoin de stratégies pour atteindre ses objectifs, par exemple, par des stratégies de budgets (stratégies monétaires) ou par des stratégies d'améliorations continues pour chacune des opérations de production ou de gestion (gestion à valeur ajoutée). Et au sein des ces stratégies il y a des indicateurs pour diagnostiquer le réel de l'entreprise, et les objectifs à atteindre. Un indicateur de performance permet donc la mesure de la différence entre le réel et les objectifs planifié pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints, et ils doivent également être intelligent, SMART:⁵⁰

S : Spécifique, bien décrit, compréhensible par les opérateurs.

M : Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité.

A : Atteignable.

R : Raisonnable.

T : Temporel (très important que l'indicateur soit fixé dans le temps).

Il existe plusieurs indicateurs de performance. Généralement, on trouvera trois grandes familles d'indicateurs ; financier, de marché et organisationnels. Tout d'abord, **les indicateurs financiers**⁵¹ : traditionnellement, d'après A.SLOAN⁵², on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI (return on Investment) et ROE (return on Equity), ce sont un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.

➤ Le ROI (Return On Investment) ou (retour sur l'investissement)⁵³ : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le

⁴⁸ Alain Fernandez, Mesurer la performance. Date de consultation : 03/04/2015.

⁴⁹ La performance de l'entreprise. Date de consultation : 03/04/2015.

⁵⁰ Les Indicateurs de Performance. Date de consultation : 04/04/2015.

⁵¹ Les indicateurs de performance, Ibid., Date de consultation : 05/04/2015.

⁵² A.Sloan : un homme d'affaires américain, président de General Motors pendant près de 30 ans, et théoricien du management.

⁵³ R.Granger, Calculer le retour sur investissement. Date de consultation : 04/04/2015.

rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis. le ROI est utilisé par les investisseurs pour sélectionner un projet performant parmi plusieurs autres, pour cette raison son objectif est de déterminer si l'investissement a été rentable et d'étudier les points à améliorer pour une meilleure performance, donc les deux fonctions principales de cet indicateur sont l'aide à la décision et l'analyse de performance.

➤ Le ROE (Return On Equity) ou (rendement des capitaux propres)⁵⁴ : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. plus simplement, il exprime combien de bénéfices peut générer la société chaque année pour une unité de capital investi par les actionnaires.

Aussi a-t-on vu apparaître ces dernières années de nouveaux indicateurs de mesure de la performance financière :

➤ L'EVA (Economic Value Added) ou (valeur économique ajoutée)⁵⁵ : développé par le cabinet de conseil Stern Stewart & Co (spécialisée dans la gestion de la stratégie de portefeuille des entreprises américaine), ce ratio permet de mesurer la création de valeur. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis. Cet indicateur financier connaît un succès grandissant non seulement pour l'évaluation de la valeur créée, mais aussi pour la mesure de l'impact de l'action des dirigeants, il aide aussi à l'évaluation périodique de la performance.

Ensuite, **les indicateurs de marché**⁵⁶ : ils sont mis en place afin d'identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires et sa provenance, il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également apprécier sa part de marché sur le secteur ou le segment visé. Les principaux indicateurs sont les suivants : part des ventes des clients fidèles et les nouveaux (le chiffre d'affaires généré) ; Le degré de satisfaction client qui se fait par l'étude de la concurrence. Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise, il y a la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix. En ce qui concerne la première composante, elle désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par

⁵⁴ Culture financière, Le ROE, un bon indicateur de profitabilité ?. Date de consultation : 04/04/2015.

⁵⁵ Comprendre la bourse, c'est quoi l'indicateur de performance EVA. Date de consultation : 04/04/2015.

⁵⁶ NetPME, Les indicateurs clés de performance (KPI). Date de consultation : 04/04/2015.

rapport à ses concurrents. Et la deuxième composante désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design⁵⁷. Et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Et enfin, **Les indicateurs organisationnels** :⁵⁸ Ils concernent plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise, et sa productivité globale. Ce sont un ensemble de ratios employés pour l'analyse de la qualité des processus internes et de l'évaluation de ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes : le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude d'aptitudes des employés. Ces indicateurs permettent également la détermination des coûts de productions et la marge d'économie, le niveau de la qualité (du bien ou du service), ou encore les mécanismes d'incitation aux résultats pour les salariés, on trouve comme indicateur les coûts de production ; L'évolution des dépenses dans l'innovation ; Le volume d'appels ou de consultations des services après vente ; La satisfaction des salariés.

L'évaluation de la performance des entreprises nécessite la mise en œuvre d'outils et des méthodes. Ces dernières années, ces méthodes et outils de management des entreprises se sont profondément transformés, ils sont de plus en plus centrés sur l'amélioration des performances, et ont permis aux entreprises d'améliorer de façon importante la qualité et la fiabilité de leurs prestations et production tout en réalisant des économies importantes, ce qui implique une amélioration régulière des performances. Parmi ses méthodes et outils d'amélioration de la performance on trouve :

- **Le benchmarking** : La nécessité d'une démarche de benchmarking n'est plus à démontrer pour les entreprises performantes. En effet, le benchmarking ou la mesure des informations de l'entreprise est considéré comme l'un des déterminants critiques d'une démarche d'amélioration de la performance, en permettant à l'entreprise de mesurer et de se comparer à d'autres entreprises semblables ou à des normes établies dans le but

⁵⁷ La performance de l'entreprise. Ibid. Date de consultation : 04/04/2015.

⁵⁸ NetPME, Ibid., Date de consultation : 04/04/2015.

d'identifier ses forces et ses champs d'amélioration⁵⁹. On présente ci-dessous les étapes classiques d'une démarche de benchmarking⁶⁰ :

- *Identifier l'objet du benchmarking* : c'est l'identification du processus à améliorer pour espérer un retour sur investissement.
- *Définir les mesures du benchmarking* : lorsque l'entreprise a défini le processus à benchmarker, il convient donc de mettre en place des indicateurs pertinents de performance, en accord avec les objectifs fixés au départ.
- *Identifier le benchmark* : le processus une fois défini, l'entreprise doit identifier la référence à copier. Elle peut faire appel à un consultant, ou bien encore pencher sur des magazines professionnels, actionner les moteurs de recherche sur le web, consulter des bases de données, les statistiques nationales, etc.
- *Collecter les données de la cible du benchmarking* : à cette étape, l'entreprise a en principe toute les informations sur le benchmark (l'entreprise cible) après avoir collecter tout les données qui lui sont nécessaire.
- *Analyser et comparer les données et déterminer l'écart* : l'entreprise compare les informations collectées avec ses informations internes.
- *Définir un plan d'action et des objectifs à atteindre* : cette étape est une phase classique des méthodes de résolution de problème. Chaque mesure de la performance interne montre un déficit de performance de sa part qui devrait en principe faire l'objet d'un objectif de progrès.
- *Contrôler la mise en place des axes de progrès* : il convient de vérifier que les actions sont mises en œuvre et que les résultats qu'elle produit sont conformes à ses attente. Les indicateurs que l'entreprise a mis en place au départ et qui ont servi à se comparer au benchmark serviront à nouveau pour vérifier et évaluer les progrès réellement accomplis.

En somme, Le benchmarking est une technique et outil de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures

⁵⁹ Josée St-Pierre, Louis Raymond et al, Le benchmarking comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME Québécoises, rapport présenté au ministère de l'industrie et du commerce du Québec, Université de Québec, mars 2001, p. 3.

⁶⁰ Yvon Mougín, op., cit., pp. 97-98.

pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation⁶¹.

- **Le QFD** : signifie Quality Function Deployment (déploiement de la fonction qualité), cet outil est originaire du Japon. Il est appelé aussi « voix du client » parce que les entreprises qui fonctionnent en appliquant cette méthode essaient de répondre avec précision aux besoins exprimés par les clients. Par exemple, quand un produit techniquement au point ne se vend pas, c'est qu'il ne correspond pas exactement aux attentes du marché puisque les consommateurs lui en préfèrent un autre. L'objectif du QFD est de donner à l'entreprise une méthode qui lui permette de bien identifier les attentes des utilisateurs par rapport à un produit et surtout de transmettre ces attentes et, le principe de cet outil, est de les transformer en fonctions, puis en caractéristiques techniques puis en spécifications de fabrication.
- **Les 5S** : ils s'imposent aujourd'hui dans les entreprises industrielles comme les fondements d'un état d'esprit orienté vers l'amélioration continue. En effet, les 5S constituent un outil incontournable de toute démarche de performance en optimisant les conditions de travail et la sécurité. Cette formation 5S donne les clés de cette méthode simple qui prône l'ordre, le rangement, la propreté et l'organisation visuelle. Cet outil est apparu au Japon, 5S sont les initiales des mots clés de la méthode : Seiri pour débarras : qui veut dire supprimer l'espace de travail qui est inutile ; Seiton pour rangement : d'espace et l'organiser de façon efficace ; Seiso pour nettoyage : un endroit de travail propre aide les travailleurs et les motive pour un rendement performant ; Seiketsu pour ordre : standardiser les règles, prévenir l'apparition du désordre ; Et Shitsuke pour rigueur : suivre et encourager les efforts, et progresser. La méthodologie 5S répond à de multiples secteurs d'activité⁶².

L'exemple le plus connu est sans doute l'entreprise Toyota qui a su identifier sept types de gaspillage et les a transformés en gains potentiels. En éliminant les gaspillages provenant de la surproduction, des temps d'attente, des transports, les stocks inutiles, les suractivités dans le processus, les mouvements superflus ou les pièces défectueuses...etc, par conséquent, cet outil permet de gagner en performance, et diminuer les

⁶¹ Qualité performance portail officiel de la qualité de la performance en France, outil d'évaluation : le benchmarking. Date de consultation : 08/04/2015.

⁶² Beyond Knowledge, les 5s : productivité par la propreté et le rangement. Date de consultation : 08/04/2015.

gaspillages. Mais, outre le fait de gagner en efficacité, ou même en sécurité, et de limiter les surcoûts, c'est toute l'image de marque de l'entreprise qui s'en voit améliorée et à moindre coût : c'est, de plus, une méthode de management qui n'exige pas forcément de gros moyens financiers⁶³.

*

* *

L'environnement économique connaît depuis plusieurs années une accélération, qui se traduit par une dynamique concurrentielle, beaucoup plus complexe à gérer par les entreprises. Une telle dynamique peut trouver son origine dans le développement rapide des technologies de l'information et des télécommunications. Désormais, les entreprises pour arriver à atteindre la performance, elles sont obligées de s'adapter à l'évolution de leur environnement, elles sont amenées à ajuster leur production et leur distribution de biens et services et à adopter de nouvelles stratégies pour répondre aux besoins de leurs clients et finalement parvenir à être performantes.

⁶³ Bobby Diot, Les 5S au service de la performance. Date de consultation : 08/04/2015.

Deuxième partie

La place d'un système d'information dans la performance d'une entreprise

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles sont confrontées aujourd'hui à plusieurs problèmes : des marchés saturés, une compétitivité accrue, des clients plus exigeants et moins fidèles...etc. Dans un tel environnement, la performance des entreprises dépend de plus en plus de leur flexibilité et de leur capacité d'innover, tant dans leur structure organisationnelle, leur mode de production que dans leur mode d'échange avec les clients et les fournisseurs. Cependant, dans leur recherche d'acquiescer un avantage concurrentiel, elles doivent prendre la bonne décision, avoir une stratégie forte et accroître la valeur de l'entreprise. Le principal obstacle auquel se heurtent les entreprises est la difficulté d'obtenir des données et informations précises et des interfaces convenables entre les différentes fonctions de l'entreprise. Pour faire face à ce problème de dispersion de l'information et aux obligations de compétitivité, l'entreprise tente de modifier son organisation verticale par fonction pour passer à une organisation horizontale par processus orienté client.

Ce nouveau modèle suppose l'intégration des principaux processus de l'entreprise et la mise en place d'un système d'information cohérent garantissant l'unicité de l'information et l'accès à celle-ci à partir de toutes les fonctions de l'entreprise. De nos jours, les systèmes d'information de type ERP⁶⁴ (Entreprise Ressources Planning) viennent supporter de telles orientations organisationnelles et stratégiques. Dans ce travail nous allons essayer de montrer la contribution et l'impact de la mise en place de l'ERP au sein de l'unité « Menut's »⁶⁵, afin de rendre compte des impacts de la mise en place d'un tel système sur la performance financière, opérationnelle et organisationnelle de « Menut's ». Pour ce faire, nous avons utilisée une analyse qualitative.

Nous présentons dans la deuxième partie, les différents fondements théoriques parlant de l'impact de l'information sur la performance (chapitre3), ceci va nous aider à analyser la contribution d'un système d'information sur l'apport d'un avantage concurrentiel, la facilité de prise de décision, la stratégie et la création de valeur. Aussi, à consacrer une étude sur l'impact de l'ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie agroalimentaire « Menut's » (chapitre2).

⁶⁴ Voir l'annexe

⁶⁵ Voir l'annexe

Chapitre3

Les fondements théoriques de l'impact de l'information sur la performance des entreprises

Nous présentons ci-dessous les cadres théoriques et les méthodes de recherche retenus pour comprendre l'impact de l'information sur la performance des entreprises. Cette analyse de la littérature a pour objet de cerner les diverses perspectives de l'état d'information et de son impact sur la performance des organisations. La littérature en gestion permet de relever cinq grands courants de contributions qui se rapportent successivement à la théorie de la contingence, à la théorie décisionnelle, à la théorie entrepreneuriale, à la théorie de l'apprentissage organisationnel et à la théorie basée sur les ressources. Les travaux pertinents que nous avons repéré ont pour point commun de mettre généralement l'accent sur les attributs de l'information (richesse, valeur, utilité, etc.) et/ou sur la gestion du processus informationnel (repérage, collecte, traitement, diffusion de l'information, etc.) et/ou sur les mécanismes organisationnels qui contribuent à l'efficacité de l'utilisation de l'information (stratégique, compétences, systèmes d'information, veille stratégique, communication, etc.). Chacun de ces courants permet de dégager une conception plus ou moins nuancée de l'organisation, de la performance, de l'état d'information et système d'information et leur impact.

3.1-Les contributions relevant de la théorie de la contingence

Les contributions qui s'inscrivent dans le cadre de la contingence reposent sur⁶⁶ : le postulat de base selon lequel les organisations sont des systèmes ouverts confrontés à l'incertitude, qui doivent s'adapter à leur environnement pour survivre et performer. Les réflexions sont ici essentiellement axées sur les processus organisationnels permettant d'assurer l'efficacité de l'adaptation à l'environnement.

⁶⁶ La théorie présentée ci-dessus est prise de : Charles Franklin Edmond Ramangalahy, Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, université de Monreal, 2001, pp., 33-34-35-36. Mary Jo Hatch, *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*, de boeck université, 2000, p., 166. L'avantage concurrentiel des nations Michael Porter. Date de consultation : 11/04/2015.

Les organisations efficaces, selon WEISS⁶⁷, MARCH⁶⁸ et OLSON⁶⁹, sont celles qui ont la capacité d'anticiper les changements et d'assurer la congruence entre leurs structures internes et les caractéristiques de leur environnement. Dans le même sens, en se basant sur le caractère permanent des changements dans l'environnement, GHOSHAL⁷⁰ et PORTER poussent un peu plus loin la réflexion en associant la nécessité de maîtriser les changements dans l'environnement avec le soutien de la compétitivité des entreprises. Différentes conceptions implicites de la performance et de l'impact de l'information se dégagent ici. La performance est souvent synonyme d'efficacité des choix faits en matière soit de réduction de l'incertitude, d'adaptation des structures, de formulation de la stratégie ou encore de positionnement concurrentiel. Selon les auteurs, l'emphase est mise sur l'information et/ou la gestion du processus informationnel (le système d'information). Parmi ceux qui mettent l'accent sur l'information, nous pouvons associer entre autres GALBRAITH⁷¹, LAWRENCE⁷² et LORSCH⁷³, WILENSKY⁷⁴ ainsi que PORTER. Selon LAWRENCE et LORSCH, des pionniers de la théorie de la contingence, les organisations sont en mesure de se structurer adéquatement à condition de disposer d'informations valides sur leur environnement.

Dans le même sens, WILENSKY, un pionnier de l'intelligence, soutient que l'adaptation requiert un système d'intelligence (système d'information) dont la qualité dépend de la clarté, l'opportunité, la fiabilité, la validité, l'adéquation et l'étendue de l'information qu'il génère. La position défendue par ces deux premiers auteurs suggère qu'une organisation est d'autant bien informée qu'elle possède ou a accès à des informations riches sur son environnement. Contrairement à ces deux précédents auteurs qui mettent l'emphase sur la

⁶⁷ Weiss : est le fondateur et chef de la direction de Weiss Asset Management, une société d'investissement basée à Boston, et professeur émérite de l'Université de Boston.

⁶⁸ March : professeur émérite à Stanford, est un des pionniers de la théorie des organisations, dont l'objet est de comprendre comment une organisation évolue

⁶⁹ Olson : est un économiste américain, contributeur à la théorie des choix publics (public choice).

⁷⁰ Ghoshal : théoricien des organisations, professeur de gestion stratégique et internationale à la London Business School, et doyen fondateur de l'Indian School of Business à Hyderabad.

⁷¹ Galbraith : est un économiste de nationalités canadienne et américaine. Il a été le conseiller économique de différents présidents des États-Unis, de Franklin Delano Roosevelt à John Fitzgerald Kennedy et Lyndon B. Johnson.

⁷² Lawrence : Professeur émérite de la Harvard Business School, il est un des fondateurs de l'environnement économique sur les organisations.

⁷³ Lorsch : est un théoricien des organisations américain et professeur à la Harvard Business School. Il est connu pour avoir contribué au développement des théories de la contingence des structures organisationnelles.

⁷⁴ Wilensky : était un sociologue de l'organisation américaine, a noté entre autres pour son travail de pionnier sur l'intelligence organisationnelle.

qualité (attributs) de l'information, GALBRAITH, un classique de la théorie de l'incertitude qui s'intéresse à l'exigence des organisations à un traitement d'informations disponibles dans le but de coordonner ses activités, défend un point de vue mettant plutôt l'accent sur la quantité (volume) de l'information.

En effet, GALBRAITH défend la thèse à l'effet que l'incertitude à laquelle une organisation est exposée correspond à l'écart (déficit) entre la quantité d'informations dont elle a besoin et la quantité d'informations dont elle dispose pour accomplir ses activités. La thèse soutenue par GALBRAITH permet d'avancer qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose de la quantité d'information dont elle a besoin. Préoccupé pour sa part par le soutien de la compétitivité, PORTER insiste plutôt sur les types (nature) d'informations dont une entreprise doit disposer. Selon PORTER, tout stratège doit, pour être en mesure de positionner avantageusement son entreprise c'est-à-dire de la rendre plus performante, bien connaître les forces qui déterminent la dynamique de son secteur d'activité. Ces forces, au nombre de cinq, font référence aux concurrents, aux fournisseurs, aux clients, aux nouveaux entrants et aux produits substitués. La connaissance de ces forces, souligne l'auteur, permet à une entreprise de déceler ses propres forces et faiblesses, de se positionner adéquatement et d'identifier les domaines où ses actions produiront des retombées maximales. PORTER distingue quatre paramètres dont l'association détermine l'efficacité des entreprises et leur performance, il s'agit tout d'abord de la capacité à engendrer des " facteurs spécialisés ": des compétences scientifiques, des savoir-faire, des centres de recherche, il s'agit ensuite de la capacité à s'adapter aux exigences des clients et à s'appuyer sur des industries amont ou aval elles-mêmes performantes: du fait des interdépendances, le succès des uns entraîne celui des autres, les investissements des uns servent aux autres, Enfin, il s'agit de l'intensité des rivalités domestiques entre entreprises concurrentes: on retrouve la notion de " district industriel " de Marshall, où les entreprises d'une même branche se stimulent et se soutiennent.

D'après la thèse soutenue par PORTER, nous dirons qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose d'informations sur les principaux acteurs dans son environnement, les traiter à l'aide de son système d'information, et les utiliser pour avoir un avantage concurrentiel. Par contre le point de vue soutenu ci-après par NONAKA⁷⁵ résume assez bien l'ensemble des thèses avancées par les auteurs dont les travaux s'inscrivent dans ce courant-ci.

⁷⁵ Nonaka: est professeur émérite japonais à l'Université Hitotsubashi Graduate School of International Corporate Strategy, économiste durant 7 années avant de se rendre aux Etats-Unis.

En effet, NONAKA souligne que l'adaptation dynamique aux changements rapides et complexes requiert un traitement efficace de l'information interne et externe de même que la création de nouvelles informations et connaissances. Pour NONAKA, il souligne que pour faire face à la complexité de l'environnement, les organisations doivent mettre en place des unités de surveillance dont les activités impliquent la recherche, le traitement et la diffusion de l'information. Il note que la surveillance a pour fonction de fournir aux dirigeants les connaissances nécessaires à l'élaboration des stratégies et des actions futures de leur entreprise.

En résumé, les contributions pertinentes qui se rattachent à la théorie de la contingence permettent d'avancer qu'une organisation est mieux informée dans la mesure où elle dispose d'informations de qualité, suffisantes ou encore qui sont essentielles sur leur environnement, surveille son environnement et, a mis en place des mécanismes de communication et coordination, pour finalement atteindre la performance.

3.2-Les contributions relevant de la théorie décisionnelle

Dans la perspective des tenants de la théorie décisionnelle⁷⁶ : La prise de décision constitue l'instrument, le processus organisationnel au moyen duquel ces problèmes sont résolus. La performance est essentiellement interprétée en termes d'efficacité (rapport bénéfice/coût) et/ou d'efficience (choix satisfaisant) de la décision. R.HOWARD⁷⁷, du Groupe de Décisions Stratégiques, définit l'analyse de décision comme une technique quantitative qui « spécifie les options alternatives, les informations et les préférences du décideur, et en déduit la décision qui en découle ». Dans cette définition, les options alternatives désignent l'éventail des choix qui s'offrent au décideur, l'information recouvre l'ensemble des événements pertinents à considérer et leur probabilité

⁷⁶ La théorie présentée ci-dessus est prise de : Charles Franklin Edmond Ramangalahy, Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, université de Monreal, 2001, pp., 37-38-40. Franck A.Sonnenberg, théorie de la prise de décision et de la stratégie médicale, université de New Jersey, p. 2. Date de consultation : 12/04/2015. Myriam Karoui, Grégoire Devauchelle, Systèmes d'Information et prise de décision à l'ère du " Big Data " : Le cas d'une entreprise française, conférence Internationale de l'Association Information et Management, 2013, Lyon, France, p., 4.

⁷⁷ Howard : a été professeur à l'Université de Stanford depuis 1965. Il est professeur au Département de génie des systèmes-économiques, à l'École d'ingénierie de Stanford. Professeur Howard dirige l'enseignement et la recherche en analyse des décisions à Stanford, et est le Directeur des décisions et le Centre d'éthique.

d'apparition, les préférences mesurent la désirabilité relative des différents résultats aux yeux du décideur, et correspond alors à l'espérance d'utilité maximale. La prise de décision constitue manifestement un des plus importants processus organisationnels par lesquels les dirigeants affectent la vie et la croissance des organisations et leur performance et dont l'information constitue un intrant essentiel. Un tel point de vue est clairement présenté par O'REILLY.

En effet, O'REILLY définit la prise de décision comme un processus d'assimilation et d'utilisation de l'information, dont l'efficacité dépend de l'opportunité, la pertinence, la fiabilité et l'accessibilité de l'information. BARNARD note pour sa part que, la prise de décision constitue pour l'essentiel un processus de discrimination, d'analyse et de choix entre des possibilités. L'analyse, dont la finalité est l'identification des choix possibles et des facteurs susceptibles d'affecter (positivement ou négativement) l'atteinte du but désiré, met en relief le rôle important de l'information. Il conclut alors qu'une des fonctions premières du dirigeant consiste à mettre en place et à maintenir un système d'information qui va permettre la mobilisation et la coordination efficace des efforts.

Tel que mentionné précédemment, la performance est ici synonyme d'efficacité (rapport bénéfice/coût) et/ou d'efficience (choix satisfaisant) de la décision. Quelques auteurs soulèvent qu'il n'est pas toujours évident d'établir une relation claire entre les décisions prises par une organisation et les informations dont elle dispose. Par exemple, FELDMAN et MARCH ont constaté que beaucoup d'organisations s'adaptent et réussissent relativement, bien que l'utilisation qu'elles font de l'information reflète peu les principes d'efficacité.

À titre d'explication à ce phénomène, ces auteurs soulèvent l'incapacité à traiter l'information disponible du fait des limites humaines et organisationnelles, la non perception de la qualité de l'information disponible à cause des capacités analytiques limitées, pour sa part, MARCH avance que ce phénomène résulterait de l'ambiguïté et de la nature changeante des préférences des décideurs en relation avec leurs expériences personnelles, la contribution marginale et indirecte d'une information donnée dans une décision donnée. Concernant la contribution marginale et indirecte de l'information, Laineé souligne qu'une information donnée pousse rarement un dirigeant à prendre une décision. La contribution d'une information prise isolément est souvent indirecte et partielle. Autrement dit, une décision résulte souvent d'un processus d'accumulation d'informations et non d'une information particulière isolée. Les

auteurs qui traitent l'impact de l'information traitent généralement des attributs de l'information, les capacités des dirigeants, et/ou des mécanismes organisationnels nécessaires à une gestion efficace du processus informationnel.

ARGYRIS⁷⁸ souligne l'importance des attributs de l'information en défendant l'idée qu'il est difficile d'assurer l'efficacité des décisions en l'absence d'informations valides. Autrement dit, une organisation bien informée dispose d'informations riches. Une des critiques les plus connues a été formulée par HERBERT⁷⁹, dans sa théorie, l'auteur démontre que les actions d'un dirigeant ne rejoignent pas l'idéal du modèle rationnel. Au contraire, soutient l'auteur, le comportement décisionnel du dirigeant est rationnellement limité par la complexité de l'environnement, l'imperfection des connaissances que l'être humain a des conséquences de ses choix, la difficulté qu'il a à anticiper la nature et l'ampleur des impacts de ses choix. Ces critiques soulèvent l'importance latente de l'information dans la prise de décision en mettant en relief l'impact négatif des connaissances et des informations limitées dont dispose généralement tout décideur. HERBERT défend une position contraire en avançant que le principal problème des dirigeants ne réside pas dans le manque d'information mais plutôt dans leur capacité à extraire du volume imposant d'informations. CYRT⁸⁰ et MARCH combinent implicitement les thèses défendues respectivement par GALBRAITH et HERBERT. Ils caractérisent les organisations par le fait qu'elles sont en perpétuelle adaptation, et soumises à plusieurs contraintes quant à leur capacité à résoudre les problèmes et à prendre des décisions.

Trois de ces contraintes, soulignent ces auteurs, correspondent à l'incertitude environnementale, à la capacité limitée à acquérir, à stocker et à utiliser l'information, et au non disponibilité des informations pertinentes au niveau des centres de décision. La dernière contrainte, mettant implicitement en relief le rôle critique de la communication, est identifiée comme étant le problème classique des organisations. Pour palier à ces contraintes, les auteurs

⁷⁸ Argyris: est professeur à l'université d'Harvard après avoir enseigné pendant vingt ans à Yale où une Chaire porte maintenant son nom. Il est internationalement reconnu pour ses théories de l'apprentissage et ses apports à la théorie de la connaissance tacite.

⁷⁹ Herbert : un économiste et sociologue américain ayant reçu le « prix Nobel » d'économie en 1978. Il s'est d'abord intéressé à la psychologie cognitive et la rationalité limitée (Bounded Rationality) qui constitue le cœur de sa pensée. Au niveau économique, ses travaux ont interrogé l'efficacité du fordisme et remis en cause les théories néo-classiques.

⁸⁰ Cyrt : un économiste américain, théoricien statisticien et organisationnelle, qui a servi comme le sixième président de l'Université Carnegie Mellon à Pittsburgh, Pennsylvanie, États-Unis, connu de son travail séminal 1959 "Une théorie comportementale de la firme.

recommandent la mise en place de règles et procédures de filtrage, d'évaluation, de transmission, et de conservation de l'information de façon à assurer l'efficacité des choix.

Certains auteurs supposent que le manager doit avoir recours à des systèmes d'informations complexes pour une meilleure décision de l'action à entreprendre. D'autres au contraire, considèrent que les systèmes d'informations peinent à fournir aux décideurs des informations pertinentes et conduisent à une surabondance d'informations et considèrent que ces systèmes d'information sont en réalité peu utilisés par le manager pour la prise de décision mais servent surtout à légitimer la décision prise. Dans une organisation simple, l'information peut être communiquée à tous les membres. Par contre, au fur et à mesure que l'organisation devient complexe, des procédures de diffusion et de filtrage de l'information doivent être élaborées. Les positions soutenues par CYRT et MARCH suggèrent qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose d'informations suffisantes, possède des compétences liées au processus informationnel et, a mis en place une structure de veille et de diffusion de l'information.

En résumé, la théorie de la prise de décision permet d'avancer qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle a accès à des informations riches, a mis en place et maintient un système d'échange de l'information (un système d'information), et a mis en place des programmes de formation pour posséder la capacité d'acquérir, de traiter et de communiquer l'information.

3.3-Les contributions relevant de la théorie entrepreneuriale

Les tenants de la théorie entrepreneuriale⁸¹ : conçoivent implicitement l'organisation comme un agent de changement, d'innovation. Implicitement, la notion de performance est utilisée ici pour signifier soit la compétitivité ou la profitabilité. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que la capacité de l'entrepreneur à localiser et à exploiter des opportunités d'affaires, à développer de nouvelles façons de concurrencer constitue un facteur critique de la survie, de la croissance et de la profitabilité des entreprises. Les chercheurs qui s'intéressent à l'innovation et aux organisations dites entrepreneuriales

⁸¹ La théorie présentée ci-dessus est prise de : Charles Franklin Edmond Ramangalahy, op,cit., pp. 41-42-43. Raouf Jaziri. Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. Entrepreneuriat et Entreprise: nouveaux enjeux et nouveaux défis, université de Tunisie, 2009, p, 11. Date de consultation : 13/04/2015.

s'entendent généralement pour affirmer que la capacité à acquérir et à exploiter l'information interne et externe à l'aide d'un système d'information est essentielle pour expliquer les comportements d'innovation des organisations.

HAYEK⁸² est probablement parmi les premiers économistes à avoir clairement soulevé l'importance de l'information dans l'explication du phénomène entrepreneurial, il définit l'entrepreneur comme celui qui planifie et coordonne l'utilisation des ressources sur la base de la connaissance et des informations glanées de toutes sources, il insiste sur son rôle d'acquisition et d'utilisation de l'information pour répondre aux changements et tirer profit des opportunités. D'après cet auteur, les questions essentielles auxquelles la théorie économique doit s'attaquer est celle de pourvoir les acteurs d'assurer une meilleure utilisation des ressources des informations pertinentes. Les entrepreneurs se distinguent des autres acteurs par leur capacité à mieux utiliser l'information à des fins de combinaisons innovatrices pour créer des richesses. DRUCKER précise que l'acte d'innovation caractérise l'entrepreneur. Dans cette approche, l'innovation correspond aux nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de production ou d'organisation, aux nouveaux marchés, à de nouvelles sources d'approvisionnement et/ou de nouvelles structures du marché. L'auteur soutient que les entrepreneurs à succès n'attendent pas d'être inspirés par une idée de génie mais qu'ils se livrent à une recherche motivée et organisée du changement, à une analyse des espaces de changement qui ouvrent de nouvelles perspectives. Pour innover d'une façon systématique, l'entrepreneur doit contrôler sept sources d'innovation : l'imprévu, les contradictions (entre la réalité et ce qu'elle devrait être), les besoins, les changements dans l'industrie, les changements démographiques, les changements culturels (de perception, de signification) et les nouvelles connaissances. La thèse soutenue par DRUCKER suggère implicitement qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle pratique une veille (systématique) et ciblée des sources de changement. La thèse soutenue par KIRZNER⁸³ repose sur une critique préalable de la théorie économique classique d'un monde en équilibre postulant que les acteurs sont en état de connaissance parfaite. En clair, une organisation est d'autant mieux informée qu'elle manifeste un état d'éveil à l'égard des opportunités de changement dans son environnement.

⁸² Hayek : est un philosophe et économiste britannique originaire d'Autriche, membre de l'École autrichienne et promoteur du libéralisme, opposé au keynésianisme, au socialisme et à l'étatisme.

⁸³ Kirzner : Professeur émérite de sciences économiques de l'université de New York, et il est un économiste de l'école autrichienne, spécialisé dans la théorie de l'entrepreneur. Il utilise un support épistémologique (la vigilance) et montre la vacuité du courant économique dominant dans ce domaine.

En résumé, les contributions issues de la théorie entrepreneuriale permettent d'affirmer qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle a une grande capacité à utiliser l'information, se livre à une recherche ainsi qu'à une analyse motivée et organisée des opportunités de changement, manifeste un état d'éveil sur son environnement, et possède des connaissances.

3.4-Les contributions relevant de la théorie de l'apprentissage organisationnel

Les contributions rattachées à la théorie de l'apprentissage organisationnel⁸⁴ : adhèrent à la thèse selon laquelle l'information constitue un intrant et son traitement un levier de l'apprentissage organisationnel. L'organisation est ici vue comme un système de traitement de l'information. L'accès à l'information, son traitement et sa diffusion constituent des éléments moteurs du processus d'apprentissage. La capacité à développer les compétences (savoir et savoir-faire) nécessaires pour réagir et/ou anticiper efficacement les conditions prévalant à l'interne et dans l'environnement constitue implicitement l'indicateur de la performance. L'existence d'une relation d'influence entre la capacité d'apprentissage et la performance des organisations est largement documentée dans la littérature. Les organisations performantes sont souvent caractérisées par leur capacité à apprendre, à réagir rapidement et efficacement sur la base de leur trajectoire d'apprentissage pour innover leurs technologies, structures et pratiques organisationnelles. ARGYRIS écrit que les organisations performantes (ou apprenantes⁸⁵) se distinguent par le fait qu'elles sont en mesure de détecter et de corriger leurs erreurs. LEVINTHAL et MARCH ainsi que PORTER associent l'ampleur et la durabilité de la compétitivité des entreprises à leur capacité à créer et à assimiler de nouvelles informations et connaissances. En l'absence d'apprentissage, souligne GARVIN⁸⁶, les organisations ne font que répéter leurs vieilles pratiques. MCGILL et al soutiennent que plus une entreprise pénètre les marchés étrangers, plus son succès dépend de sa capacité à apprendre et à répondre rapidement et efficacement à une myriade de changements.

⁸⁴ La théorie présentée ci-dessus est prise de : Charles Franklin Edmond Ramangalahy, op, cit., pp. 44-45-48-50-51.-52. Joëlle Surply, l'apprentissage organisationnel, p. 4. Date de consultation : 14/04/2015. Docteur Karama Dali, la capacité d'absorption individuelle : conceptualisation, opérationnalisation, déterminants, Laboratoire réponse, Université de Reims Champagne Ardennes, France, p. 1.date de consultation : 14/04/2015. Rodolphe Ocler, vers la notion de stratégie proactive : éléments de définition et de mise en œuvre, thèse de doctorat, université Lumière, Lyon2, 2002, p. 72.

⁸⁵ Les organisations apprenantes : Elle se définit comme étant une entité adaptative, consciente de ses erreurs passées et sans cesse capable de se transformer.

⁸⁶ Garvin : est le professeur de Business Administration de la Harvard Business School.

Une fonction essentielle de l'apprentissage réside donc en ce qu'il contribue à améliorer la fiabilité et l'efficacité de l'action et avec comme résultat l'amélioration du positionnement concurrentiel et de la performance. Alors l'apprentissage organisationnel s'envisage comme une résolution de problème installée dans l'action ; « Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons », selon ARGYRIS, Il convient ainsi de détecter « l'écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement une fois l'action engagée » et d'apporter une correction, c'est-à-dire « l'ensemble des procédures activées et des actions engagées » en vue de réduire l'écart « entre l'intention et le résultat obtenu ». Dans cette perspective, On comprend mieux la thèse défendue par ARGYRIS à l'effet que l'efficacité de l'apprentissage dépend de l'accessibilité, la clarté, la précision, la consistance et la congruence de l'information sur les résultats des actions initiées. NONAKA présente l'information comme le moyen nécessaire à l'amorce et à la formalisation de la connaissance. Faisant la distinction entre les connaissances explicites (formelles et organisationnelles) et les connaissances tacites (informelles et individuelles), cet auteur soutient que la connaissance organisationnelle est créée par la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Selon HUBER, une organisation apprend, lorsqu'à travers le traitement de l'information, elle modifie son comportement potentiel. Par traitement, HUBER signifie l'acquisition, l'exploitation, l'interprétation et la diffusion de l'information à l'aide d'un système d'information.

La recherche et la diffusion de l'information sont par ailleurs identifiées parmi les processus organisationnels favorisant l'acquisition de la connaissance. Les travaux de COHEN⁸⁷ et LEVENTHAL sur le concept de capacité d'absorption des informations constituent probablement une des plus importantes contributions, du moins en raison de leur influence, dans le domaine de l'apprentissage organisationnel. La capacité d'absorption est définie comme étant l'aptitude d'une entreprise à acquérir de nouvelles connaissances, à les assimiler puis à les transformer et enfin à les exploiter à des fins commerciales. Elle conduit à une plus grande innovation de l'entreprise et détermine son avantage concurrentiel et puis sa performance. L'idée maîtresse défendue par ces auteurs réside en ce que la capacité d'apprentissage et d'innovation d'une organisation dépend de sa capacité à absorber une nouvelle information (ou connaissance). La capacité d'absorption remplit deux principales fonctions.

⁸⁷ Cohen : est un économiste français. Ancien élève de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm (1973-1976), c'est un spécialiste de la dette souveraine.

D'une part, elle permet de comprendre et d'exploiter les nouveaux progrès dans un domaine donné et, d'autre part, de mieux évaluer l'intégration des innovations disponibles et d'en prévoir les développements ultérieurs.

Quelques auteurs suggèrent une interprétation beaucoup plus large mettant en relief diverses autres dimensions. Par exemple, SCHILLING⁸⁸ utilise le concept de capacité d'absorption pour signifier les compétences et les expériences dans un domaine donné. EISENHARDT⁸⁹ insiste pour sa part sur la communication interne et externe. Les travaux de CHANG laissent transparaître une interprétation basée sur l'expérience et les réseaux d'information. LEVINSON quant à lui met l'accent sur les mécanismes de communication interne et l'apprentissage. O'NEIL et soulignent l'importance des réseaux internes et externes dans la compréhension du concept. Dans une analyse des modalités d'opérationnalisation du concept, HEELY note que la pratique dominante a été de mesurer la capacité d'absorption par les investissements au niveau de la recherche et développement bien que les études récentes montrent que le concept a une portée beaucoup plus large. Ce dernier auteur soutient que la capacité d'absorption fait référence, en plus des compétences d'une organisation, à l'accès à l'information externe et à sa diffusion à l'interne.

Nous allons cerner, à partir d'une analyse minutieuse de la littérature pertinente, les dimensions essentielles de la capacité d'absorption de l'information, parmi ces dimensions on trouve une dimension d'une nature informationnelle, elle s'explique par l'acquisition, l'assimilation et la mise en valeur de l'information. L'acquisition est définie comme étant l'aptitude à reconnaître, valoriser et acquérir la connaissance externe essentielle aux opérations de l'entreprise, l'assimilation est définie comme l'aptitude de la firme à absorber la connaissance externe; il s'agit d'un processus qui lui permet de comprendre, d'analyser et d'interpréter l'information issue de sources externes. Et pour la mise en valeur de l'information, elle s'explique par la transformation et l'aptitude de la firme à développer des routines facilitant la combinaison de connaissances existantes avec des connaissances nouvellement acquises et assimilées. Ce critère est atteint par addition ou suppression de connaissances, ou interprétation de connaissances existantes de manière différente et ensuite l'application de la connaissance externe de manière commerciale afin

⁸⁸ Schilling : est un économiste américain, ainsi qu'un professeur de politique étrangère, de l'université du Maryland à College Park.

⁸⁹ Eisenhardt : est professeur de Stratégie et d'Organisation à l'Université de Stanford aux USA. Elle est largement reconnue pour son travail sur la théorie de la firme dont la stratégie, la prise de décision et l'innovation dans les marchés hautement concurrentiels à évolution rapide.

d'atteindre des objectifs organisationnels. Cette dimension justifie qu'il existe un lien entre la nouvelle information et ce qui est déjà connu, c'est à dire avec la masse d'informations accumulées au préalable. La capacité d'absorption de l'information d'une organisation croît donc par le biais de l'association d'une information nouvellement acquise à une masse d'informations préalablement accumulées. La seconde dimension du concept de capacité d'absorption est de nature réticulaire. Elle fait référence aux sources externes et internes d'information et de connaissances d'une entreprise. COHEN et LEVINTHAL introduisent explicitement cette deuxième dimension lorsqu'ils soulèvent l'importance des sources externes d'information en matière d'innovation. Ces auteurs précisent qu'il faut considérer les structures de communication entre une organisation et son environnement de même qu'entre ses unités organisationnelles pour comprendre les sources de la capacité d'absorption.

Ces sources permettent aux membres d'une organisation de prendre conscience des capacités et connaissances disponibles ailleurs et contribuent ainsi au renforcement de sa capacité d'absorption. Nous pouvons alors affirmer relativement à la dimension réticulaire que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise dans un domaine donné est d'autant plus grande qu'elle a accès à des sources d'information riches liées au domaine en question. La troisième dimension que nous identifions est de nature managériale. Elle soulève l'importance de certains éléments, des pratiques de gestion dans la compréhension de la capacité d'absorption. Les travaux de COHEN et LEVINTHAL permettent de relever six sous-dimensions managériales. Il s'agit des unités opérationnelles, de la formation, de la veille, de la communication, de la coordination, et de la stratégie. L'importance de cette dimension managériale est mise en relief par LENGAL et GALBRAITH qui soutient que la façon dont une organisation se structure illustre sa capacité de traitement l'information. Les unités opérationnelles, telle par exemple un département de fabrication, une équipe en recherche et développement ou encore un service d'exportation, offrent un cadre propice à la mise en valeur plus ou moins intensive et organisée des connaissances et informations possédées dans un domaine. Elles favorisent également l'exposition du personnel aux nouvelles informations pertinentes liées à leur domaine d'activité. En suite, les formations, selon COHEN et LEVINTHAL, elles constituent un investissement direct dans la capacité d'absorption car elle contribue à la consolidation du savoir et du savoir-faire. Puis il y a la pratique de la veille, elle constitue la troisième sous-dimension managériale de la capacité d'absorption. Sa contribution dans le développement de la capacité d'absorption

dépend de la proactivité des pratiques mais aussi de la compétence des personnes en charge de la veille et de la facilité avec laquelle l'information nouvellement acquise est transmise puis est assimilée par les personnes qui en ont besoin au sein de l'organisation. L'information acquise par le biais de la veille perd de son intérêt si elle n'est pas communiquée à temps et d'une façon fiable aux utilisateurs potentiels. La communication interne représente le quatrième facteur managérial. Elle rend possible le partage et la mise en valeur collective de l'information et des connaissances par les membres des différentes unités d'une organisation. La facilité avec laquelle l'information est acquise de l'extérieur circule vers des points d'entrée (veilleurs) et vers les utilisateurs potentiels (acteurs ou unités organisationnels) et elle affecte la capacité d'absorption. Toutefois, la communication peut perdre son efficacité sans la coordination étroite des fonctions complémentaires au sein d'une organisation.

Ces auteurs notent par exemple que, en matière d'innovation technologique, la coordination est particulièrement essentielle entre la recherche et développement, la production et le marketing. Enfin au plan stratégique, les travaux de COHEN et LEVINTHAL permettent de relever que les organisations qui possèdent une grande capacité d'absorption adoptent une stratégie proactive qui est définie comme une stratégie qui en optimisant et en affectant judicieusement les ressources internes de l'entreprise en fonction de l'environnement externe, permet de provoquer et de conduire le changement, autrement dit de transformer l'environnement. Nous pouvons alors affirmer relativement à la dimension managériale que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise est d'autant plus grande qu'elle met en œuvre des pratiques de gestion riches.

En somme, les cinq dimensions identifiées présentent l'intérêt de couvrir l'ensemble des explications qui permettent d'expliquer pourquoi une organisation est mieux informée. Nous pouvons affirmer alors qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle a une grande capacité d'absorption de l'information.

3.5-Les contributions relevant de la théorie basée sur les ressources

Cette théorie⁹⁰ offre un cadre de référence permettant de fonder l'influence de l'information sur la performance des organisations. Dans la perspective des

⁹⁰ La théorie présentée ci-dessus est prise de : Charles Franklin Edmond Ramangalahy, op, cit., pp. 52-53-55. Karim Hamadache, Le Knowledge Management: fondements et gestion de projet, mémoire de master, Institut Supérieur de Gestion et de Planification, 2006.

tenants de cette théorie, une organisation est une combinaison de ressources tangibles et intangibles dont la nature et/ou les attributs déterminent sa compétitivité et sa performance. Pour BARNEY⁹¹ les ressources d'une entreprise sont les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances...etc, contrôlés par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre ses stratégies. Dans cette théorie l'information est considérée comme une ressource. Les notions de rentes et/ou de profit sont utilisées pour signifier la performance (GRANT⁹²), dont l'ampleur (CYERT) est directement fonction de l'avantage concurrentiel que possède une entreprise. Aussi, la relation d'influence entre les ressources et la performance d'une organisation n'est pas directe mais plutôt caractérisée par le rôle médiateur de la compétitivité. Ce rôle médiateur de la compétitivité dans l'explication de la performance constitue un des principaux points de consensus des tenants de la théorie basée sur les ressources (BARNEY ; GRANT). Ce ne sont pas cependant toutes les ressources que possède une entreprise qui attribuent un avantage concurrentiel et des rentes durables. Les auteurs font généralement référence aux ressources dites stratégiques. Deux principaux axes de recherche peuvent être distingués. Le premier axe regroupe des travaux visant à identifier les attributs de ces ressources alors que le second regroupe des travaux visant à inventorier les différents types de ressources stratégiques.

En ce qui concerne Les travaux sur les attributs des ressources stratégiques WERNEFELT⁹³, un classique de la théorie basée sur les ressources, souligne que c'est l'appropriation avant les concurrents d'une ressource qui confère l'avantage concurrentiel. Selon MAHONEY⁹⁴, la possession d'un avantage concurrentiel et la capacité à générer des rentes découlent de

⁹¹ Barney : enseigne la stratégie d'organisation à des étudiants diplômés du Fisher College de l'université de l'Etat d'Ohio à Columbus aux USA, il a effectué des conférences dans plus de 40 universités à travers le monde. il a publié trois livres, dont "l'organisation économique: Vers un nouveau paradigme pour l'étude et la compréhension des organisations"; "La gestion des organisations : stratégie, structure et comportement" et "Comment obtenir et maintenir l'avantage concurrentiel".

⁹² Grant : est professeur de gestion stratégique à l'Université Bocconi de Milan en Italie, ainsi que chercheur invité à l'Université de Georgetown aux USA, il est un spécialiste sur les questions de management, de stratégie et de leadership. Il fut un des premiers chercheurs au monde à se pencher dans les années 1990 sur la théorie du management par les ressources et sur la théorie du management par la connaissance.

⁹³ Wernefelt : Économiste et théoricien en management. Il est Professeur et responsable du programme de doctorat à la MIT Sloan School of Management aux USA. Il est connu pour son article pionnier sur la théorie du management par les ressources (RBV) en 1984, qui est l'un des articles les plus cités en sciences sociales. Basé sur le principe que les entreprises sont hétérogènes, l'article accentue l'idée que les différences de ressources productives entre entreprises

⁹⁴ Mahoney : Professeur de Stratégie et de l'entrepreneuriat, de l'Université de l'Illinois à Urbana-Champaign.

l'utilisation de ressources et capacités qui ont de la valeur, qui sont spécifiques, durables, imparfaitement imitables et, de qualité. GRANT soutient que la littérature met en relief quatre principaux attributs: la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite. Selon CHI, l'imitabilité imparfaite (capacité incertaine des autres firmes à reproduire par elles-mêmes une ressource) et la mobilité imparfaite (difficulté qu'ont les concurrents à acquérir une ressource) constituent les deux attributs essentiels des ressources génératrices d'avantages concurrentiels et de rentes durables.

D'après MANHONEY l'information constitue un des trois types de ressources (les deux autres étant les compétences et la chance) qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel. En plus d'être reconnue comme une ressource stratégique, son développement et son échange est par ailleurs identifiée à la base des capacités stratégiques d'une entreprise. D'après PORTER, il affirme que les entreprises qui jouissent d'une forte position concurrentielle et qui réussissent partagent une caractéristique commune. Elles ont la capacité d'acquérir et d'exploiter à des fins d'innovation des informations qui sont ignorées ou négligées par leurs concurrents. Puis BARNEY cherche des critères qui peuvent faire d'une ressource (dans ce contexte est l'information) possédée par une firme un avantage concurrentiel, ces critères sont selon lui au nombre de quatre : Tout d'abord, la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de la firme en permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces ; Elle doit deuxièmement être rare, en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée ; Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe, ou de ce que BARNEY appelle l'« ambiguïté causale ». Par cette notion, il entend ceci : les dirigeants de l'entreprise – et les concurrents – savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance de l'entreprise, et c'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent ; Enfin, quatrième critère, il ne doit pas exister de ressource facilement substituable.

En bref, on peut affirmer que la littérature fournit un support relativement solide à l'effet que l'information, les sources d'information, les expériences, et certains éléments des pratiques managériales, constituent des ressources génératrices d'avantages concurrentiels et de performance.

Chapitre4

La contribution du système d'information à la performance de l'entreprise (cas unité « Menut's »)

Le système d'information constitue dans beaucoup d'entreprises une ressource stratégique et une source d'avantage concurrentiel. C'est pourquoi il convient de bien comprendre le rôle des systèmes d'information en tant que ressource stratégique, pour ensuite étudier ses conséquences sur l'apport de l'efficacité et l'efficience à l'entreprise.

4.1-Le système d'information : outil d'aide à la décision indispensable

Dans un environnement instable, le système d'information constitue, en se basant sur la veille stratégique, une aide à la décision pour les dirigeants. En effet, en collectant des informations et en les traitant, il permettra de diminuer le niveau d'incertitude autant que possible. Le système d'information doit permettre d'avoir une connaissance précise de l'environnement et de la situation interne afin que les dirigeants choisissent les meilleures orientations stratégiques. C'est le cas de l'unité « Menut's » où les décisions stratégiques sont prises au début de l'année de l'activité, en se basant sur des informations initiales conformément au budget et aux objectifs tracés préalablement. En diffusant aux décideurs des informations fiables, actuelles et pertinentes, le système d'information va faciliter la prise de décision stratégique en diminuant le risque d'incertitude important qu'entraînent des décisions aux effets lointains dans un environnement instable⁹⁵.

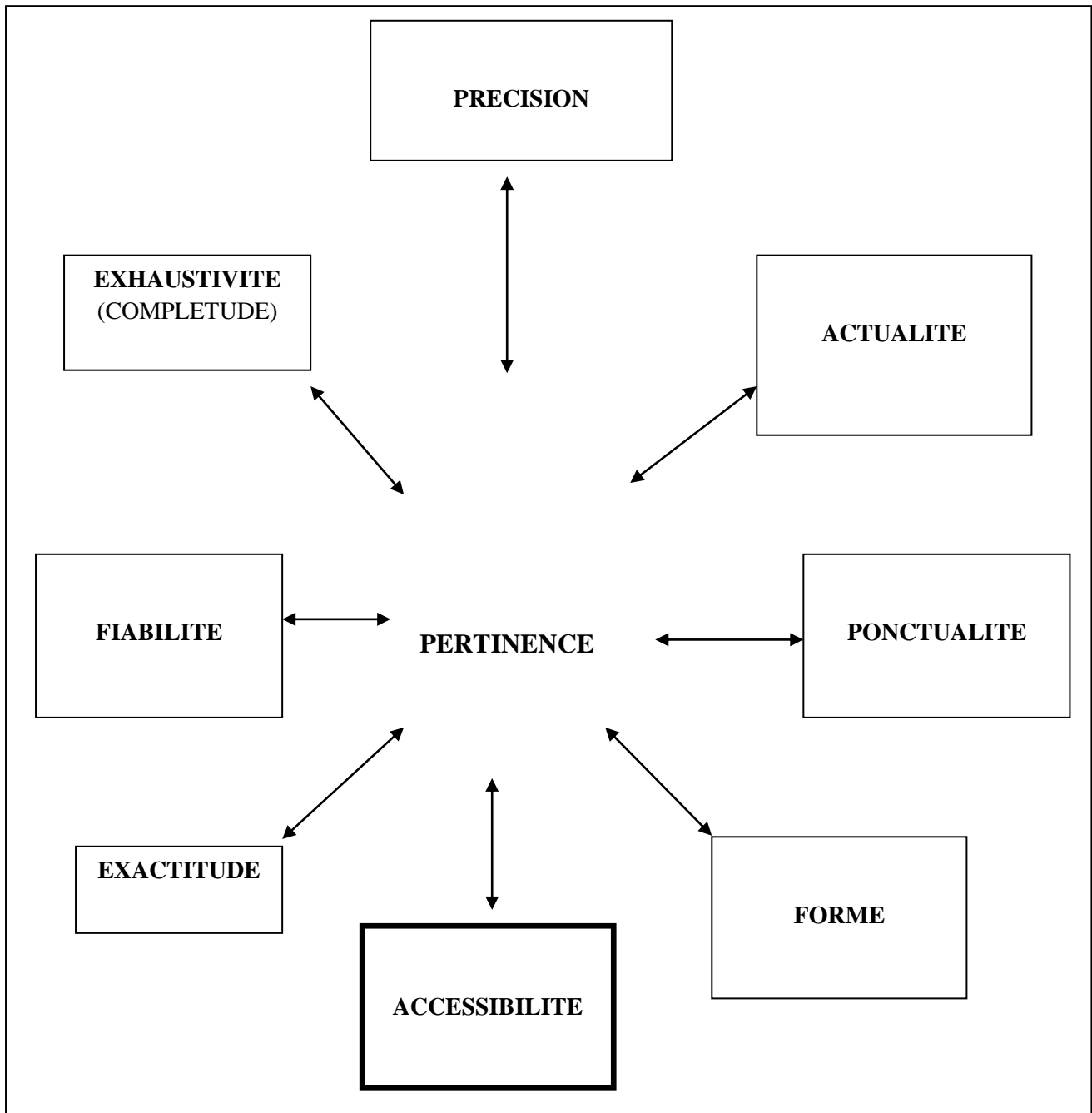
Aujourd'hui les managers ont une conscience aigüe de l'importance de l'information car elle constitue pour eux une ressource clé et ce pour de nombreuses raisons⁹⁶ : Tout d'abord les flux d'information qui leur parviennent construisent leur représentation : les informations modifient ou complètent l'analyse des enjeux majeurs auxquels ils sont confrontés. Pour être efficaces et

⁹⁵ Asp, Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision?. Date de consultation : 24/04/2015.

⁹⁶ Châari Zouhour, Didier Leclère. L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, 2008, pp. 3-4. Date de consultation : 24/04/2015.

performant, ces représentations doivent obéir aux déterminants majeurs de la pertinence, on les présente dans la figure 4 ci-dessous :

Figure 4 : Les déterminants majeurs de la pertinence des représentations



Source : Chaari Zouhour, Didier Leclère, Ibid., p. 4. Date de consultation : 25/04/2015.

L'utilisation d'une information dépend souvent de la valeur d'une représentation, elle a de la valeur si elle permet d'exécuter des actions, de réduire l'incertitude lors d'un jugement, d'améliorer la prise de décision et d'éviter de commettre des erreurs, et elle est pertinente si elle fournit les connaissances et objectifs attendues. La pertinence de l'information est l'une des critères de la prise de décision dans l'unité « Menut's », ce critère dépend du feedback du service commercial c'est-à-dire le retour client. Le niveau d'accessibilité définit les manipulations à effectuer pour accéder à l'information, cette dernière, est exhaustive si elle traduit de façon parfaite une réalité, dans ce contexte l'unité « Menut's » enregistre d'une façon quotidienne toute les activités liées au processus de la production pour éviter la rupture du stock (matières premières ou emballages), ce qui lui permet d'avoir en sa possession toute les informations complètes qui traduisent la réalité de sa production. De plus une information est exacte si tous les éléments qui la composent sont utiles à un individu dans son domaine d'intérêt. Elle est précise quand elle est plus détaillée et claire pour l'utilisateur, et elle est également exacte quand elle traduit la réalité sans erreur. Cette propriété est très importante car selon le principe du « Garbage In – Garbage Out » : toute représentation erronée conduit à l'obtention de résultats inexacts. D'un autre côté, la forme d'une information dépend des symboles qui ont été utilisés pour la construire (valeurs numériques, graphiques, sons, images, etc.) la codification des informations dans l'unité « Menut's » est classée par article dans leur système d'information

Articles	Codes
Matières première	1
Produits semi-fini	2
Produits fini	3
Emballages	4
Consommables	5

En outre, La temporalité définit le caractère d'actualité d'une information, lorsque celle-ci décrit une situation évolutive, il est important de la percevoir avant son utilisation par un individu. Par exemple, si la situation comptable d'un client de l'unité « Menut's » est connu en retard, il est possible que le service

commercial continue à accepter des commandes alors que la dégradation de sa situation imposerait de prendre la décision de ne plus lui faire crédit. Et enfin la fiabilité qui définit le degré de confiance qu'un individu accorde à une information, elle est souvent liée à la source des données.

Ensuite, c'est grâce aux informations obtenues que les managers puissent être alertés à bon escient : comme l'indique DRUCKER, un bon système d'information doit attirer l'attention des décideurs sur les points critiques dès qu'une dérive, même légère, se manifeste, tout en limitant les effets de surprise. Mais les managers ne peuvent pas se contenter de réagir face à des problèmes ou à des dérives : on attend aussi d'eux qu'ils adoptent une démarche proactive de préparation du futur et d'élaboration de plans d'action. La encore, l'information est appelée à jouer un rôle fondamental en assistant les décideurs dans les processus de décision et d'anticipation.

Enfin, les managers ont besoin de connaître les résultats de leurs actions et de situer leurs performances par rapport à celles des autres. De nouveau, l'information intervient dans la fixation des objectifs, l'analyse des résultats obtenus et les comparaisons par rapport à des référentiels. Donc l'informatique décisionnelle⁹⁷ a pour principal objectif d'assister les managers. C'est un enjeu essentiel depuis les débuts des systèmes d'information qui peut s'expliquer par l'importance de l'information dans la prise de décision. Les SIAD (Système d'Information d'Aide à la Décision) aident à la préparation et au choix de la décision grâce à des dispositifs permettant l'accès aux données et à des tests de validité. Les dirigeants devront prendre des décisions stratégiques grâce aux informations dites Business Intelligence et au management des systèmes d'information.

Les systèmes d'information pour dirigeants (MIS, Management Information System) permettent également de résoudre des problèmes non structurés en fonction des besoins en information des cadres dirigeants, dans le cas de « Menut's » le service de production a besoin des informations externes : information sur la place de leur produit dans le marché, le degré de son acceptation par les clients, et aussi les informations sur leur concurrents. Il a besoin également des informations internes : les stocks des matières premières et emballages, et aussi les stocks des produits finis. En combinant les données

⁹⁷L'informatique décisionnelle : est à l'usage des décideurs et des dirigeants d'entreprises. Elle désigne les moyens, les outils et les méthodes qui permettent de collecter, consolider, modéliser et restituer les données, d'une entreprise en vue d'offrir une aide à la décision et de permettre à un décideur d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée.

issues de sources interne et externe, leur système d'information crée un environnement informatisé et un cadre propice aux échanges préparatoires aux décisions stratégiques et pareillement, les décisions opérationnelles sont prises au cours de la fabrication à partir de la réalisation et la vérification des points forts et les maintenir, et redressement des points faibles et les entreprendre en actions correctives pour les améliorer comme par exemple les écarts entre la réalisation réelle et les objectifs préalablement définis, ces derniers doivent être justifiés pour répondre aux objectifs initiaux. Les MIS actuels tentent d'éviter le problème de surcharge des données par un processus de filtrage des données en utilisant un ensemble d'outils, techniques et méthodes permettant de rassembler en un ensemble cohérent des données issues de sources multiples et de leur donner un sens, c'est ce qu'on appelle les systèmes data warehouse⁹⁸ qui ont pour vocation unique l'aide à la décision⁹⁹. Le principal défi dans l'élaboration des systèmes d'information pour dirigeants a été d'intégrer des données qui proviennent des systèmes conçus pour différents besoins, de sorte que les cadres supérieurs revoient la performance de l'organisation¹⁰⁰, dans l'unité « Menu's » qui comptait des centaines de systèmes incompatibles et manuels, il était difficile de réunir de façon fiable et rapide cette information pour qu'elle prenne sens, aujourd'hui après la mise en place de l'ERP correctement configuré et dont la mise en œuvre est réussie, il peut procurer aux managers une information opportune, détaillée et précise qui permet de décider rapidement des mesures à prendre pour la surveillance la plus efficace de la performance. Il est également possible d'aborder les problèmes avant qu'ils deviennent trop préjudiciables et repérer plus rapidement les occasions. Ce système d'information permet à « Menu's » d'être stratégiquement plus pointue et réactive.

4.2- le système d'information : vecteur pour obtenir un avantage concurrentiel

Les systèmes d'information sont aujourd'hui essentiels à la compétitivité des entreprises, et les managers doivent en comprendre et en maîtriser les rouages essentiels. Ils doivent en effet savoir ce qu'ils sont, comment ils influent sur l'organisation, comment ils peuvent améliorer le travail des collaborateurs et rendre l'organisation plus performante. Le système d'information est un atout

⁹⁸ Les systèmes data warehouse : Son émergence en 1998 proposé par la société SAP, c'est un entrepôt de données : une forme de système d'information conçu pour des applications décisionnelles.

⁹⁹ Michel Kalika et al, *système d'information et management des organisations*, Vuibert, 2012, p.61.

¹⁰⁰ Kenneth Laudon, op., cit., p. 481.

dans la compétition commerciale. Un avantage concurrentiel permet à l'organisation de distinguer son offre de biens ou de services de celle de ses concurrents. Il procure à l'organisation, en la différenciant, une position dominante dans son secteur d'activité ou sur un marché, à l'aide d'un système d'information qui va permettre d'avoir une connaissance précise de l'environnement et également ses capacités internes, elle va ainsi gagner en souplesse et en réactivité et les décideurs, avec l'assistance d'un SIAD, pourront choisir les meilleures orientations stratégiques afin de profiter au mieux de l'avantage concurrentiel. Il s'avère nécessaire qu'un système d'information soit de qualité car elle peut constituer un avantage concurrentiel en elle-même, la maîtrise d'une information de qualité permet à une organisation de réagir efficacement face à ses concurrents ou d'adapter son offre de biens ou services aux besoins des clients ou usagers¹⁰¹. Pour procurer la bonne information de l'environnement externe l'unité « Menut's » utilise la veille concurrentielle qui se déroule d'une manière continue et se fait la plupart du temps de manière itérative, elle consiste à suivre et surveiller constamment et légalement son environnement, par exemple : la surveillance de la disponibilité et le degré d'acceptation de ses produits par les clients, ce sont des informations dite informelles, car elles ne sont pas informatisées, elle est acquise à partir de ses distributeurs et vendeurs (par leurs constatation sur le marché), elle collecte également les informations concurrentielles d'après le degré d'écoulement de ses produits et le taux de fidélité de ses clients. Elle doit ensuite suivre quelques démarches pour traiter ces informations collectées auparavant, pour ce faire, elle applique la technique de benchmarking, qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. Elle compare son produit et établi des tests de dégustation pour enfin analyser les différences. À partir des résultats obtenues, elle évalue ces informations en entreprenant des actions correctives et en améliorant la qualité du produit et le rendre disponible aux clients. Donc, toute information externe est primordiale pour avoir une idée sur sa position par rapport à ses concurrents et pour adapter et implanter les meilleures pratiques afin d'améliorer sa performance.

Les entreprises sont plus que jamais ouvertes sur l'extérieur, ce qui oblige les gestionnaires à chercher l'adéquation entre les facteurs externes et internes et le contenu de la stratégie elle-même. A ce titre, l'information constitue le nerf de la guerre et le développement des réseaux de type Internet et Intranet en

¹⁰¹ Asp, Ibid., Date de consultation : 26/04/2015.

constitue la manifestation la plus évidente. Les entreprises sont soumises à une double contrainte ; elles doivent chercher les informations porteuses de sens dans leurs environnements, elles doivent également émettre de l'information susceptible d'influencer ces mêmes environnements. Le besoin de collecter, de traiter et de diffuser des informations, le besoin de coordination croissant des activités au sein et entre les entreprises sont les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel. Désormais, c'est aux systèmes d'information stratégique d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise en prenant en charge ses besoins grâce aux nouvelles technologies de l'information qui peuvent accélérer les flux d'information, supprimer des tâches sans valeur ajoutée, renforcer la fiabilité et la qualité des processus¹⁰². La compétitivité de l'unité « Menut's » réside dans sa capacité à automatiser l'ensemble de ses processus, et également à réduire tous ses cycles : recherche, conception, développement, prévision, planification, approvisionnement, réception, production, contrôle qualité, expédition, transport, livraison, facturation, recouvrement, encaissement. Car, elle a mis en œuvre depuis 2011 (la date de son implantation) un système d'information stratégique de type ERP, c'est en fait, un progiciel intégré le plus avancé dans la recherche d'une entreprise intégralement ou idéalement informatisée. L'ERP constitue en lui-même un avantage concurrentiel pour l'unité, vu que seul le groupe Metidji (en incluant l'unité « Menut's ») comme une entreprise 100% algérienne dote de ce progiciel reconnu mondialement par sa flexibilité requise principalement dans la phase cruciale de configuration, afin de répondre de façon adéquate aux besoins des différentes activités au sein d'une entreprise et par sa rapidité à fournir l'information idéale pour l'utilisateur. Ce qui aide l'unité « Menut's » à générer un avantage concurrentiel qui l'a rend manifestement plus performante et meilleure que ses concurrents.

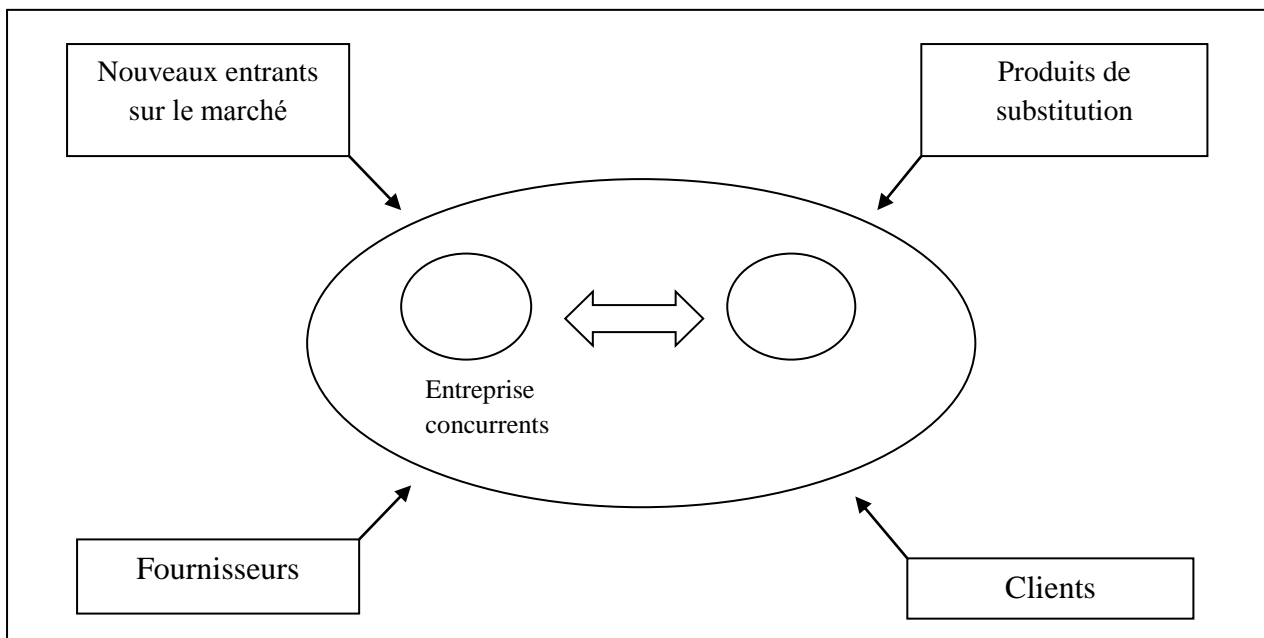
L'avantage concurrentiel permet donc à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Il s'agit d'une ressource, d'une compétence, d'un positionnement ou de tout autre élément permettant à l'organisation d'être perçue par ses clients comme meilleure que les autres entreprises du marché. Une entreprise peut avoir un ou plusieurs avantages concurrentiels. Par exemple, l'entreprise Dell a longtemps bénéficié d'un avantage concurrentiel lié à sa capacité à proposer des ordinateurs sur mesure à ses clients, notamment les professionnels. Google est

¹⁰² Cf, Pascal Vidal, op., cit., p. 130. Oboulo, Le système d'information de l'entreprise, enjeu stratégique majeur pour obtenir des avantages concurrentiels durables. Date de consultation : 26/04/2015.

leader des moteurs de recherche du fait de sa rapidité et de la pertinence des résultats.

Dans le modèle des forces concurrentielles de Porter (voir la figure 5), à l'aide d'un système d'information stratégique, une entreprise peut tirer profit de certaines opportunités et doit faire face à diverses menaces extérieures : nouvelles société sur le marché, produits et services de substitution, pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs, et place des concurrents traditionnels de l'industrie sur le marché.

Figure 5 : Modèle des forces concurrentielles de Porter



Source: Kenneth Laudon, op., cit., p 91.

Dans le modèle de Porter, la position stratégique de l'entreprise et ses stratégies sont déterminées non seulement par la compétition avec ses concurrents directs habituels, mais aussi par quatre autres facteurs à l'œuvre dans son environnement industriel, plus directement, les systèmes d'information peuvent également constituer une stratégie, à la suite de la modélisation précédente, Porter décrit ce qu'il appelle des stratégies « générique », présentées ci-dessous¹⁰³ :

¹⁰³ Cf, Kenneth Laudon, Eric Fimbel, *Management des systèmes d'information*, 11ème édition Pearson Education, 2010, pp, 96-97. Asp, Ibid., Date de consultation : 26/04/2015.

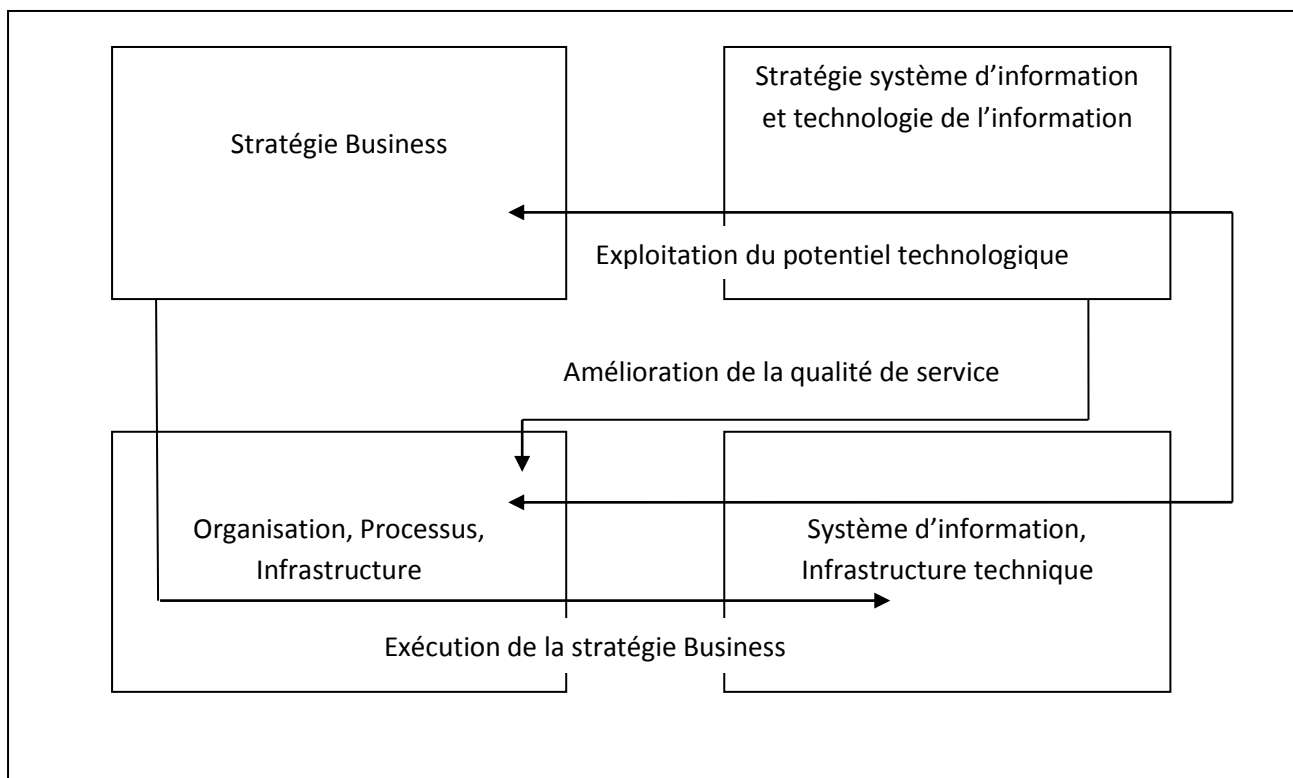
- La domination par les coûts : consiste à rechercher systématiquement des sources d'économie tout au long du processus de production (de la conception jusqu'au service après-vente) pour proposer aux clients des produits au meilleur prix. Il faut ici préciser que la diminution des coûts est une priorité pour toutes les organisations, et ce, pour de nombreuses raisons : maximiser les profits pour les actionnaires, augmenter les rémunérations, financer les investissements, pour être performant, par exemple l'unité « Menut's » en fait partie grâce à sa stratégie de renouvellement et de veille permanente sur son environnement et également sur son processus de production. Leurs système d'information centralise par exemple toute les commandes de l'ensemble des magasins de matière première et, après récapitulation et contrôle appropriés, il les transmet informatiquement aux fournisseurs, ce qui conduits à une domination par « les coûts du temps », cette stratégie permet la pénétration rapide dans un marché même lorsqu'il semble saturé.
- La différenciation des produits : consiste à proposer des produits (biens ou services) qui seront perçus comme différents et, bien sûr, meilleurs que ceux proposés par les concurrents. Cette stratégie repose sur le besoin ou l'envie des clients de consommer et de s'afficher avec des produits distinctifs. L'unité « Menut's » utilise son système d'information pour détecter les envies implicite et explicite des clients, pour ce faire, elle emploie cette stratégie de différenciation par rapport aux concurrents en diversifiant ses produits en différents grammage, goûts et arômes¹⁰⁴. Cette stratégie permet de se démarquer des concurrents et de capter une partie du marché. Elle permet également de fidéliser les clients en renouvelant et en améliorant l'offre en permanence.
- Concentration sur des marchés niche (spécialisation) : en utilisant un système d'information pour atteindre un marché spécifique et offrir à ce marché cible de meilleurs services que les concurrents, dans ce cas le système d'information de l'unité « Menut's » peut supporter cette stratégie en produisant et en analysant des données permettant d'adapter précisément les ventes et les démarches marketing aux exigences des clients. Grâce aux systèmes d'information, les entreprises peuvent analyser précisément les habitudes d'achat, les goûts et les préférences des clients afin de cibler un marché structuré.

¹⁰⁴ Voir l'annexe.

4.3-Le système d'information : au service de la stratégie de l'entreprise et la création de valeur

Dans le contexte d'entreprises en constante évolution, le système d'information reste avant tout un outil au service d'une stratégie globale d'entreprise. En effet, loin d'être le cerveau de l'entreprise, le système d'information se doit d'être un relais d'information à tous les services, afin d'obtenir un fonctionnement optimal garantissant la bonne santé et la réactivité de l'entreprise. Pour ce faire, l'alignement stratégique du système d'information crée l'efficacité interne, c'est en effet, une démarche visant à faire coïncider la stratégie système d'information sur les stratégies métiers de l'entreprise. Cette démarche a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du système d'information et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise, car comme il a été démontré précédemment, ce dernier constitue un générateur d'opportunités très puissant pour acquérir un avantage concurrentiel¹⁰⁵.

Figure 6 : Alignement stratégique (perspective top-down)



Source : Les systèmes d'information : un rôle croissant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.
Date de consultation 28/04/2015.

¹⁰⁵ E. ANESTIDES ,Y. BARRAU, la gestion stratégique des SI. Date de consultation : 28/04/2015.

L'alignement stratégique permet -dans une logique de meilleure adéquation aux besoins des métier- de renforcer la pertinence des investissements dans le système d'information, d'améliorer la qualité des services fournis aux utilisateurs, d'extraire de la valeur et d'accroître la performance du système d'information, la figure 6 démontre l'alignement et la cohérence entre les deux stratégies.

Dans une perspective résolument "top-down", le top management définit les priorités stratégiques et les DSI (Direction du Système d'Information) jouent un rôle exécutif (down). La stratégie business de l'entreprise doit servir de guide à l'élaboration de la stratégie système d'information dans la mesure où le système d'information ne peut être créateur de valeur s'il n'y a pas une adéquation forte avec les besoins des métiers de l'entreprise¹⁰⁶. Tel est le cas au sein de l'unité « Menut's », l'alignement stratégique s'effectue à partir de définition de la stratégie générale d'une part, sous forme de grands axes déterminés préalablement et converti en objectif de type SMART (voir partie1), et d'autre part, son système d'information intégré permet de fournir les informations exigibles (les objectifs à réaliser), par exemple parmi les grandes stratégies dans l'unité c'est d'éviter les ruptures de stock (particulièrement les produits d'importation), dans ce cas le système d'information fournit les informations sur l'état des stocks et consommations (de ce produit importé par exemple), pour permettre le déclenchement de l'achat, et empêcher par la suite de tomber dans la rupture du stock, ce qui induit l'accélération des délais de mise en marché et de réduire très significativement les coûts, deux éléments nécessaires à la différenciation de l'offre et des prix (avantage concurrentiel). Et aussi, son système d'information aide et oriente les exécutants par la disponibilité des informations en s'alignant avec la stratégie globale.

La relation liant systèmes d'information et stratégie d'entreprise est une relation dynamique et réciproque : si la stratégie de l'entreprise doit être intégrée dans les systèmes d'information pour mieux répondre à ses besoins, elle peut également évoluer si les outils applicatifs mis en place dans le cadre des systèmes d'information permettent d'ouvrir de nouvelles perspectives, car le défi de l'alignement stratégique réside dans la synchronisation quasi immédiate des systèmes d'information avec la nouvelle trajectoire prise par l'entreprise¹⁰⁷. Dans l'unité « Menut's », suite aux nouveaux besoins qui apparaissent au cours

¹⁰⁶ Les systèmes d'information : un rôle croissant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, date de consultation. Date de consultation : 28/04/2015.

¹⁰⁷ L'alignement des systèmes d'information : un enjeu stratégique pour l'entreprise, date de consultation : 28/04/2015.

de processus de fabrication, la DSI (Direction de Système d'Information) introduit de nouvelles structures dans leur système d'information (par exemple l'ajout des alertes au niveau de leurs ERP), cet alignement peut s'effectuer grâce à des leviers multiples tels que la refonte des systèmes existants ou l'évolution du processus de traitement des données. Ce qui revient à dire que le besoin d'alignement des produits, des services et des compétences informatiques peut être priorisé en fonction de l'importance pour la stratégie de l'entreprise et de l'impact sur le niveau de performance atteint par rapport à la concurrence. Ce qui implique une création de valeur pour l'entreprise.

Les systèmes d'information sont aujourd'hui unanimement reconnus comme un facteur important de création de valeur pour les entreprises, et leur poids dans le total des investissements continue de croître¹⁰⁸. La création de valeur par le système d'information est définie dans la continuité des logiques proposées par le contrôle de gestion, comme la mesure d'un écart entre l'input d'un processus, et l'output qui lui est jugé supérieur. Plus l'output sera conforme à la volonté de progrès initiale, plus la valeur créée sera grande. Cette dernière est réalisée par la contribution optimale du système d'information à l'atteinte d'un objectif organisationnel donné pour supérieur à la situation d'origine¹⁰⁹.

La création de valeur ne prend tout son sens que par un usage réel du système d'information en utilisant les TIC au sein des processus métiers, autrement dit lorsque les systèmes d'information deviennent l'une des composantes, parmi plusieurs autres facteurs, de la performance métiers. La valeur pour l'entreprise générée par le système d'information se situe à deux niveaux complémentaires¹¹⁰ : la valeur patrimoniale et la valeur d'usage :

➤ **La valeur patrimoniale** : cette notion recouvre la valeur des actifs informatiques de l'entreprise, à savoir les logiciels et matériels, mais aussi la valeur des actifs immatériels comme l'organisation informatique (processus, compétences) responsable de l'excellence opérationnelle des processus propres à la fonction système d'information, cette valeur se mesure à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs (le temps de réponse, le coût complet de possession). De la qualité de ces ressources dépend l'excellence opérationnelle de la fonction informatique. Et aussi, cette valeur patrimoniale

¹⁰⁸ Michael Bloch et al, dynamique de création de valeur par les systèmes d'information, Cigref et McKinsey company, Paris, 2008, p 1. Date de consultation : 30/04/2015.

¹⁰⁹ Nicolas Humeau, valeur ajoutée et système d'information. Date de consultation : 30/04/2015.

¹¹⁰ Cf , Michael Bloch et al, Ibid., pp, 12-13-14, date de consultation : 30/04/2015. Rolande Marciniak et al, Contribution des valeurs du système d'information à la performance organisationnelle, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, p, 2. Date de consultation 30/04/2015.

du système d'information dépend également de la qualité du personnel informatique.

➤ **La valeur d'usage** : il s'agit de la valeur créée par la diffusion des actifs précédemment cités et leur utilisation effective dans les processus métiers par les personnels de l'entreprise. Cette valeur d'usage se mesure donc au travers des seuls indicateurs métiers : amélioration de la productivité des processus métiers, augmentation des ventes, réduction des temps de cycle. La contribution du système d'information aux processus métiers et aux processus supports de l'entreprise repose sur la bonne utilisation des systèmes d'information organisationnels : logiciels spécifiques, progiciels (ERP). Les caractéristiques de cette valeur sont multiples et variées. Il n'y a donc pas de modèle universel de la valeur d'usage. C'est le contexte stratégique de chaque entreprise, variable selon les périodes, qui permet de décliner des indicateurs de la valeur d'usage. D'ailleurs, l'usage est le facteur majeur de création de valeur par le système d'information puisqu'il contribue de manière directe et évidente aux résultats globaux enregistrés par l'entreprise. Par ailleurs, il n'est pas simple de caractériser cette valeur d'usage, il en existe pas de modèle universel, tout dépend du contexte qui prévaut au sein de l'entreprise, à chaque contexte correspond une attente différente en matière de contribution informatique. Par exemple, dans le contexte de l'unité de production « Menut's » qui fait face à la nécessité d'une transformation de grande ampleur de son modèle économique, créer une nouvelle plateforme système d'information (l'implantation d'un ERP) et déployer son usage constitue l'enjeu majeur.

De manière forte logique, dans chacune de ces situations, les indicateurs métiers les plus pertinents pour juger la valeur d'usage sont différents : à titre d'exemple, dans le contexte d'amélioration opérationnelle d'un métier, d'une part la valeur économique attendue portera plutôt sur la réduction des coûts complets des opérations et des systèmes d'information, ainsi que sur les gains financiers issus d'une productivité accrue, et d'autre part la valeur stratégique sera générée par des progrès tels que l'atteinte d'un niveau de qualité différenciant aux yeux du client.

En somme, la valeur patrimoniale doit être acquise pour que la valeur d'usage puisse se développer pleinement. Ainsi, si une application informatique fonctionne sur des équipements fiables, avec de bons temps de réponse et une maintenance efficace, sa valeur d'usage sera alors amplifiée par sa valeur patrimoniale.

L'étude de cas de « Menut's » illustre notre propos, leurs système d'information contribue à générer une valeur ajoutée, sous forme de gain de temps (disponibilité de l'information à temps T), l'anticipation des objectifs, la diminution de la circulation du personnel en dématérialisant les procédures de travail et les rendre automatisable, et également le savoir-faire de personnel c'est-à-dire la bonne utilisation de matériel informatique, ce qui implique la rapidité de la prise de décision au temps opportun, et cela grâce à la qualité de leurs système d'information, la qualité de l'information produite et la qualité des services fournis par le service informatique, ce qui garantie une valeur patrimoniale et une valeur d'usage, ce qui conduit à créer une valeur ajoutée qui mène à la performance organisationnelle.

4.4-L'étude d'impact de l'ERP sur la performance de l'unité « Menut's »

L'évolution de l'informatique vers plus d'information, plus de partage, plus d'intégration et plus de flexibilité est un des facteurs essentiels qui explique le succès grandissant des progiciels intégrés auprès des entreprises. A la lumière des résultats constatés précédemment, concernant la contribution des systèmes d'information à l'optimisation des grands axes de la performance (l'aide à la décision, l'avantage concurrentiel, l'alignement stratégique et la création de valeur), l'analyse de l'impact de la mise en place d'un ERP au sein de l'unité de production « Menut's » se fait essentiellement par la mise en évidence de l'existence ou non d'un apport sur leur performance. Dans le but de préciser notre recherche, nous nous sommes focalisés davantage sur la dimension managériale associée au système d'information ERP, tout en considérant que la dimension technologique est indissociable d'un système d'information.

- Impact sur la performance financière :

Dans notre évaluation de cette performance, nous avons constaté qu'ils utilisent des ratios de performance présentés dans le tableau 3. On remarque qu'ils utilisent des ratios de performance, d'activité et de structure en se basant sur des informations telles que : le résultat brut, l'état de la trésorerie, le résultat opérationnel..., ces dernières sont fournies par leur ERP, pour leur permettre, d'une part, de comparer les résultats avec ce qui était préalablement défini (comme le chiffre d'affaire défini au début d'année selon les prévisions de ventes), et d'autre part, de procurer les informations à temps « T » (temps voulu) et la disponibilité d'un aperçu plus précis sur leur situation financière, ce qui va

leur permettre de rédiger un TCR¹¹¹ journalier, mensuel, trimestriel ou annuel, tout dépend le besoin du décideur. Ce dernier a généralement besoin des informations concernant le résultat trimestriel pour la réactualisation du budget prévisionnel et enfin prendre des décisions correctives, ce qui implique un suivi quotidien qui conduit évidemment à la performance financière.

Tableau3 : Les ratios utilisés au niveau de « Menut's »

Ratio de performance	2011	2012	2013
Ratio du résultat net (résultat brut/CA)	3%	2%	8%
Rendement de l'actif (résultat net/Actif)	2%	1%	3%
Ratio d'activité	2011	2012	2013
Frais de personnel/valeur ajoutée d'exploitation	18%	32%	29%
Ratio de structure	2011	2012	2013
Ratio de liquidité immédiate (disponibilité d'argent (trésorerie) / passif total)	1%	1%	2%
Ratio de couverture (résultat opérationnel/ charges financière)	222%	141%	281%

Source : Entreprise Metidji unité Menut's

- Impact sur la performance opérationnelle :

Sur le plan opérationnel l'introduction de l'ERP permet à l'unité « Menut's » d'automatiser les transactions ce qui conduit à une accélération des processus et une augmentation dans les volumes des opérations. Par ailleurs, grâce à l'intégration des diverses applications, l'ERP automatise les différents processus opérationnels de l'unité. Tout ceci engendre une réduction du temps (la disponibilité de l'information au temps convenable), du cycle opérationnel et une amélioration de la productivité et de la qualité. Ces applications introduites par l'ERP concernent surtout les possibilités de faire des « reporting »¹¹², qui sont des indicateurs de fonctionnement. En effet, si on se situe par exemple au

¹¹¹ TCR : Tableau de Comptes de Résultats.

¹¹² Reporting : ou La communication de données, est l'opération consistant, pour une entreprise, à faire rapport de son activité. C'est la présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats d'une organisation.

niveau des ventes, l'ERP permet à l'utilisateur de connaître dès la construction de l'offre ou de la prise de commande certains éléments de décision comme le contrôle du crédit client. Grâce à cette capacité d'analyse des données, l'ERP aide les dirigeants dans le processus de prise de décision et dans la planification. Il leur permet par la suite d'améliorer la direction des ressources et d'améliorer la performance des différentes décisions opérationnelles.

- Impact sur la performance organisationnelle :

L'évaluation de cette performance se fait au niveau de « Menut's » en utilisant comme indicateur : la qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, la coordination, le degré de contrôle, la communication, la décentralisation et la flexibilité. Leur ERP fournit aux acteurs organisationnels un langage commun et une base de données commune. Ceci permet d'améliorer la qualité des informations communiquées et donc de réduire les conflits et de favoriser la coordination entre les différents services.

En effet, l'intégration qui existe entre les différents modules de l'ERP facilite la coopération au sein de l'unité. De plus, l'implantation de l'ERP facilite les activités de contrôle dans l'unité. En effet, en supprimant les tâches de ressaisies manuelles des informations, l'ERP permet d'éliminer les erreurs de saisie. Par conséquent, la plupart des activités de contrôle sont effectuées plus en amont, c'est-à-dire dès la création des données de base (nouveaux clients, nouveaux articles, ...). Par ailleurs, l'existence d'une base de données unique partagée par tous les modules fonctionnels de l'ERP facilite le contrôle et la validation des transactions d'informations issues des processus opérationnels. En résumé, l'ERP permet d'améliorer la qualité des informations communiquées, de favoriser la coordination, de décentraliser les décisions et de faciliter le contrôle. Donc l'ERP permet d'améliorer la performance organisationnelle.

*

* *

De cette étude réalisée chez « Menut's » on peut dire que : l'articulation de l'ERP avec les besoins des métiers (également le service de production de « Menut's ») est maintenant une exigence largement répandue. L'unité « Menut's » est consciente de l'existence d'un lien entre la performance et les investissements consacrés pour son système d'information.

Durant notre stage, nous avons constaté :

- La DSI est continuellement à la recherche de la performance, que ce soit à travers la réduction des coûts et/ou à travers la qualité de ses apports vis-à-vis des directions métiers (comme par exemple celle de l'unité « Menut's »), par la réalisation de leur objectif fixé, en termes d'efficacité et d'efficience.
- L'enjeu de leur ERP est de s'aligner avec leurs objectifs, ces derniers varient en fonction de leurs résultats finaux (leurs réalisations en fin de cycle).
- L'objectif de l'unité « Menut's » est d'être performante à la fois dans son métier système d'information, et d'être un support pour les activités de l'entreprise (en automatisant les processus métiers).

Conclusion

Les entreprises, désormais confrontées aux effets de la mondialisation et les changements rapides dans leur environnement, souhaitent améliorer leur efficacité interne, leur réactivité avec leurs partenaires et la qualité des biens et services qu'elles commercialisent à leurs clients. Cette évolution que connaissent les entreprises signifie effectivement un besoin plus grand d'informations et de systèmes pour les organiser.

De ces multiples interactions, résulte le fait qu'un système d'information n'est jamais figé. Sans arrêt, l'entreprise doit essayer de trouver la meilleure adéquation entre sa stratégie, ses processus, sa structure, ses hommes et son système d'information, tout en tirant parti des opportunités liées aux évolutions de son environnement et de la technologie. Dans ce processus d'adaptation, le système d'information qui permet de fournir en temps opportun l'information nécessaire et pertinente, vient à son tour influencer l'organisation en offrant des opportunités stratégiques, en l'aidant dans la prise de décision et à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Egalement, la réduction des coûts et la création de valeur ajoutée. Ce qui implique que le système d'information contribue à faciliter le fonctionnement d'une organisation.

Globalement, après l'étude conduite dans l'unité de production « Menut's », concernant l'impact de l'ERP sur sa performance, les résultats de l'évaluation suggèrent que le soutien de la compétitivité et de la performance de l'unité repose sur l'implantation d'un système d'information de type ERP, un progiciel intégré qui est extrêmement porteur de la performance qu'elle soit financière, opérationnelle ou organisationnelle, dans la mesure où tous les contrôles se font en temps réel, lors de la saisie de l'information dans le système. Il en découle une parfaite synchronisation des flux d'informations pour permettre de fournir la bonne information, au bon moment et au bon endroit.

Annexe

Présentation générale de L'unité « Menut's »

L'unité Metidji Nutrition dénommée Menut's est une nouvelle unité de fabrication de snacks et céréales petit déjeuner, située au sein du complexe industriel de Mostaganem, elle fait partie du groupe Metidji (unité dans la filiale Grand Moulin de Dahra), dotée d'une haute technologie, cette unité met sur le marché des nouveaux produits qui grâce à leurs variétés répondront aux attentes des différents consommateurs. La marque des snacks c'est Bnine et celle des céréales petit déjeuner est Cérégal (est la preuve de toute l'attention que porte le groupe METIDJI à l'aspect nutritionnel et cela pour répondre à une attente croissante des consommateurs algériens en termes de produits leur apportant des garanties de qualité. Des produits bons et variés au niveau gustatif, mais également bons pour assurer un équilibre alimentaire et de vrais apports nutritifs au quotidien. Le groupe Metidji, au travers de sa marque Cérégal s'engage auprès des familles et notamment auprès des enfants pour promouvoir l'importance d'un petit déjeuner équilibré, dont les céréales sont une des bases indispensables.

Notant que l'unité Menut's fut créée en 2004, et elle est entrée en production vers la fin 2007, son cahier de charges contient le plan directeur de production (PDP), il est établi annuellement par rapport aux prévisions de ventes, ce plan de production est fractionné mensuellement, et le programme mensuel est fractionné quotidiennement (détermination de production journalière par références et par grammage). Dans le même secteur, elle est parmi les grandes sociétés en Algérie de fabrication de snacks (elle a une capacité de 36 tonne de snacks/jour), et elle est la seule unité de fabrication de céréales en Algérie.

Menut's en chiffres

- Capital social : 695050000.00 DA ;
- Capacité de stockage : pour les matières premières environ, pour les produits fini 120T ;
- Effectifs : elle emploie actuellement 96 personnes dont environ 46% dans la structure production.

- Les produits de Menut's

-Les différentes gammes de céréales petit déjeuner(CPD)

- *Boules aux chocolats : ses ingrédients* : Farine de maïs, Semoule fine, Sucre, Cacao, Glucose, Graisse de palme, Sel, Arôme chocolat (identique au naturel), vitamines (A, C, D, E, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12), Fer, lécithines (additif alimentaire, 322, Antioxydant et émulsifiant), dl-alpha-Tocophérol (additif alimentaire,307c,Antioxydant) ;

- *Anneaux aux chocolats : ses ingrédients* : Farine de blé, Farine de maïs, Semoule fine, sucre, Cacao, Glucose, Graisse de palme, Sel, Arôme chocolat (identique au naturel), vitamines (A, C, D, E, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12), Fer, lécithines (additif alimentaire, 322, Antioxydant et émulsifiant), dl-alpha-Tocophérol (additif alimentaire,307c,Antioxydant) ;

- *Pétales aux chocolats : ses ingrédients* : Farine de blé, Farine de maïs, Semoule fine, Sucre, Cacao, Glucose, Graisse de palme, huile de soja, Sel, Arôme chocolat (identique au naturel), Vitamines (A, C, D, E, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12), Fer, Lécithines (additif alimentaire, 322, Antioxydant et émulsifiant), dl-alpha-Tocophérol (additif alimentaire,307c,Antioxydant) ;

- *Riz soufflé au chocolats : ses ingrédients* : Farine de riz, Farine de maïs, Semoule fine, Sucre, Cacao, Glucose, Graisse de palme, Sel, Arôme chocolat (identique au naturel), Vitamines (A, C, D, E, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12), Fer, Lécithines (additif alimentaire, 322, Antioxydant et émulsifiant), dl-alpha-Tocophérol (additif alimentaire,307c,Antioxydant) ;

- *Boules aux miels : ses ingrédients* : Farine de maïs, Semoule fine, Sucre Glucose, Graisse de palme, huile de soja, Sucre inverti, Sel, Arôme miel, (identique au naturel), Vitamines (A, C, D, E, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12), Fer, Lécithines (additif alimentaire, 322, Antioxydant et émulsifiant), dl-alpha-Tocophérol (additif alimentaire,307c,Antioxydant).

-Les différentes gammes de snacks

- *Boules saveur fromage : ses ingrédients* : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme fromage (identique au naturel) ;

- *Boule saveur paprika : ses ingrédients* : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme paprika (identique au naturel) ;

- *Boules saveur Ketchup* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme ketchup (identique au naturel) ;

- *Curls saveur chili* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme chili (identique au naturel) ;

- *Curls saveur pizza* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme pizza (identique au naturel) ;

- *Carrés salés* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme pomme de terre (identique au naturel) ;

- *Carrés saveur BBQ* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Flocon de pomme terre, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme barbecue (identique au naturel) ;

- *Carrés saveur poulet rôti* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Flocon de pomme terre, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme poulet rôti (identique au naturel) ;

- *Carrés saveur crème oignon* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Flocon de pomme terre, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme crème oignon (identique au naturel) ;

- *Ours salés* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Flocon de pomme terre, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme pomme de terre (identique au naturel) ;

- *Ours saveur fromage* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme fromage (identique au naturel) ;

- *Triangles saveur italien* : ses ingrédients : Farine de maïs, Semoule fine, Bicarbonate de sodium (500), huile de soja, Sel, Arôme mexicain (identique au naturel).

Le réseau de commercialisation de Menut's

Son secteur géographique de commercialisation s'étend principalement sur toute la partie Nord (Est-Ouest-Centre) d'Annaba, Constantine, Sétif, Alger, Blida, Tiaret, Mostaganem, Saida, Oran, Tlemcen..., pour le Sud il y a des propositions pour avoir des distributions dans cette partie du pays.

La stratégie de Menut's est de travailler seulement avec les distributeurs, et pour le suivie commercial ils ont des superviseurs de vente et responsables régionaux. Leur produits sont disponible d'une façon permanente dans le marché Algérien, malgré la concurrence féroce ils ont admis a se placé convenablement dans le marché, particulièrement pour les céréales (les seuls producteurs des céréales au niveau d'Algérie).

Le système d'information de Menut's ERP :

Le choix de l'ERP à implanter a été effectué en 2010, mais son exploitation a débuté en 2011

C'est en effet, un progiciel comprenant divers modules (l'ERP installé comprend 7 modules dont uniquement 5 qui sont à présent fonctionnels : Le module ventes, le module stock, le module achats, le module production, le module transport et le module comptabilité). Ces modules utilisent un référentiel unique (une base de données unique) et qui assure la cohérence organisationnelle entre les fonctions de l'organisation et les niveaux de gestion. Il se définit comme un logiciel de gestion intégré regroupant un ensemble d'applications informatiques paramétrables et modulaires, qui visent à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent et en s'appuyant sur des règles de gestion standard.

L'intégration implique l'existence d'une base de données unique partagée par toutes les composants de l'ERP (gestion comptable et financière, gestions des achats, ...). Par l'intégration on assure que les données sont enregistrées qu'une seule fois tout en prenant compte, dés le début, de tous les traitements possibles à chaque étape du processus de la gestion.

Trois principes de base caractérisent un ERP :

- Le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications correspondant aux diverses fonctions citées précédemment de manière modulaire sachant que ces modules sont indépendants entre eux, tout en partageant une base de données unique et commune au sens logique. Les modules peuvent être particularisés en fonction des besoins spécifiques de l'organisation par ce qu'on appel « paramétrisation » ;

- L'usage d'un moteur de workflow, qui permet, lorsqu'une donnée est enregistrée dans le SI, de la propager dans les modules qui en ont l'utilité, selon une programmation prédéfinie ;
- La standardisation et l'intégration, la solution informatique ERP exige qu'on standardise l'information et qu'on y intègre les processus appropriés.

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

- Phase de conception : Cette phase constitue une phase de planification où les principales décisions sont prises : la sélection du progiciel, l'identification du chef de projet, l'approbation du budget et du plan de projet.
- Phase d'implantation : Cette phase comporte l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise, la mise en place du nouveau système et sa configuration aux systèmes existants et les tests.
- Phase de stabilisation : Cette phase vient juste après avoir rompu avec l'ancien système. C'est la phase pendant laquelle le système se stabilise pour permettre de détecter les différentes anomalies et de les corriger éventuellement.
- Phase d'amélioration continue : L'amélioration continue consiste par exemple dans la maintenance du système, l'introduction de nouvelles fonctionnalités au système, le support des utilisateurs, les mises à jour éventuelles, etc.

Bibliographie

Ouvrages :

- Angot Hugues, Système d'information de l'entreprise : des flux d'information au système d'information de gestion automatisé, 5eme édition De Boeck, 2006.
- Bigand, Bourey et al, Conception des systèmes d'information, édition technip, Paris, 2008.
- Delmond Marie-Hélène, Petit Yves, Gautier Jean-michel, Management des systèmes d'information, 2 eme édition, Dunod, 2008.
- Germak, Marca, Management des systèmes d'information, édition Foucher, 2012.
- Hatch Mary, Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, de boeck université, 2000.
- Kalika Michel et al, système d'information et management des organisations, Vuibert, 2012.
- Laudon Kenneth, Laudon Jane, Fimbel Eric, Management des systèmes d'information, 9eme et 11eme édition, Pearson Education, 2008, 2010.
- Mougins Yvon, Processus : Les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, 2004.
- Reix Robert, "Systèmes d'information et management des organisations", 2^{ème} édition, librairie Vuibert, 1998.
- Rivard Suzanne, Talbo Jean, Le développement du système d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus, 3eme édition Presses de l'université du Québec, 2001.
- Taouri, Belaid, Introduction aux systèmes d'information, édition pages bleues, 2002.
- Vidal Pascal, Petit Vincent, Systèmes d'information organisationnels, Paris, 2eme édition Pearson Education, 2009.

Thèses :

-Edmond Charles Franklin, Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, université de Monreal, 2001.

- Ghrib Hanene Jomaa, contribution de l'usage des systèmes d'information a la performance des organisations, thèse de doctorat, école nationale supérieure de télécommunications.

- Ocler Rodolphe, vers la notion de stratégie proactive : éléments de définition et de mise en œuvre, thèse de doctorat, université Lumière, lyon2, 2002.

Articles :

- La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? , revue de l'entrepreneuriat Cairn.info, volume10.

Mémoires:

- Maharrar Amina, La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes, Mémoire de Magister en Science de Gestion, université belkaid Tlemcen, 2013/2014.

- Hamadache Karim, Le Knowledge Management: fondements et gestion de projet, mémoire de master, Institut Supérieur de Gestion et de Planification, 2006.

Communications:

- Karoui Myriam, Devauchelle Grégoire, Systèmes d'Information et prise de décision à l'ère du " Big Data " : Le cas d'une entreprise française, conférence Internationale de l'Association Information et Management, France, 2013.

Documents :

- Josée St-Pierre, Raymond Louis et al, Le benchmarking comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME Québécoises, rapport présenté au ministère de l'industrie et du commerce du Québec, Université de Québec, mars 2001.

Webographie

- Numeral advance, les trois familles composantes du système d'information, <http://www.numeraladvance.com>
- Volle Michel, Évolution du rôle du système d'information : du concept au processus, <http://www.volle.com>
- Information Builders, Systèmes d'aide à la décision, <http://www.informationbuilders.fr>
- Fekir Souhil, L'intelligence économique et la stratégie d'entreprise, mémoire de Magister, EHEC Alger, 2009. <http://www.memoireonline.com>
- Gouvernance des systèmes d'information : Enjeux stratégiques de la gouvernance des SI. Date de consultation. <http://fr.wikipedia.org>
- Gouvernance des systèmes d'information/Définition et fondements de la gouvernance des SI. <http://fr.wikipedia.org>
- La performance de l'entreprise. http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_3.pdf
- Portail de Services de Proximité pour Créateurs et Patrons de Petites Entreprises, Définition de la performance des entreprises. <http://www.petite-entreprise.net>
- Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils. <http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf>
- Cross Knowledge, optimiser la performance opérationnelle. <http://www.crossknowledge.com>
- Management de la connaissance et performance organisationnelle, <http://fr.wikipedia.org>.
- ASP, Qu'est-ce qu'une organisation performante? <http://www.assistancescolaire.com>
- Alain Fernandez, Mesurer la performance, <http://www.piloter.org>
- La performance de l'entreprise. <http://sabbar.fr>
- Les Indicateurs de Performance. <http://www.formateur.ca>

- Culture financière, Le ROE, un bon indicateur de profitabilité. <http://culturefinanciere.com>
- Comprendre la bourse, c'est quoi l'indicateur de performance EVA. <http://www.comprendrelabourse.com>
- NetPME, Les indicateurs clés de performance (KPI). <http://www.netpme.fr>
- Qualité performance portail officiel de la qualité de la performance en France, outil d'évaluation : le benchmarking. <http://www.qualiteperformance.org>.
- Beyond Knowledge, les 5s : productivité par la propreté et le rangement. <http://www.cegos.fr>
- Diot Bobby, Les 5S au service de la performance. <http://blogs.orsys.fr>
- L'avantage concurrentiel des nations Michael Porter. <http://www.alternatives-economiques.fr>
- Franck A.Sonnenberg, théorie de la prise de décision et de la stratégie médicale, université de New Jersey, <http://www.rees-france.com>
- Joëlle Surply, l'apprentissage organisationnel. <http://dea128fc.free.fr>
- Docteur Karama Dali, la capacité d'absorption individuelle : conceptualisation, opérationnalisation, déterminants, Laboratoire réponse, Université de Reims Champagne Ardennes, France. <http://www.strategie-aims.com>
- Asp, Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision?. <http://www.assistancescolaire.com>
- Châari Zouhour, Didier Leclère. L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, 2008. <https://halshs.archives-ouvertes.fr>
- Oboulo, Le système d'information de l'entreprise, enjeu stratégique majeur pour obtenir des avantages concurrentiels durables. <http://www.oboulo.com>
- Les systèmes d'information : un rôle croissant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. <http://www.thevaluelab.com>
- Anestedine, Barrau, la gestion stratégique des SI. <http://www2.ac-lyon.fr>
- Les systèmes d'information : un rôle croissant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. <http://www.thevaluelab.com>

- L'alignement des systèmes d'information : un enjeu stratégique pour l'entreprise. <http://archives.lesechos.fr>
- Michael Bloch et al, dynamique de création de valeur par les systèmes d'information, Cigref et McKinsey company, Paris, 2008. <http://www.cigref.fr>
- Nicolas Humeau, valeur ajoutée et système d'information. <http://www.360journal.com>
- Rolande Marciniak et al, Contribution des valeurs du système d'information à la performance organisationnelle, Université Paris Ouest Nanterre La Défense. <http://eos.u-paris10.fr>
- Raouf Jaziri. Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. Entrepreneuriat et Entreprise: nouveaux enjeux et nouveaux défis, université de Tunisie, 2009. <http://hal.univ-brest.fr>

Liste des tableaux

Tableau 1	Applications typiques d'un STT	page 16
Tableau 2	Principales conceptions de la performance	Page 29
Tableau 3	Les ratios utilisés au niveau de « Menut's »	Page 69

Liste des figures

Figure1	Fonctions d'un système d'information	Page 12
Figure2	Alimentation des SIG et SAD par les données des STT	Page 18
Figure 3	Collecte de l'information	Page 21
Figure4	Les déterminants majeurs de la pertinence des représentations	Page 56
Figure5	Modèle des forces concurrentielles de Porter	Page 62
Figure6	Alignement stratégique (perspective top-down)	Page 64

Table des matières

Introduction.....	4
Partie 1 : Approche des concepts relatifs aux systèmes d'information et la performance des entreprises	8
Chapitre1 : Approche des concepts relatifs aux systèmes d'information.....	9
1.1-Définition et composants du concept système d'informations.....	9
1.2-Typologie des systèmes d'information des entreprises.....	14
1.3-Les fonctions du système d'information dans l'organisation.....	18
1.4-L'importance d'un bon fonctionnement d'un système d'information et sa gouvernance.....	21
Chapitre2 : La performance des entreprises.....	24
2.1-Définition de la performance des entreprises.....	24
2.2-Management de performance des entreprises.....	26
2.3-Les différentes conceptions de la performance des entreprises.....	27
2.4-Les indicateurs clé pour la mesure de la performance et ses outils d'amélioration.....	29
Partie2 : La place d'un système d'information dans la performance d'une entreprise.....	37
Chapitre3 : Les fondements théoriques de l'impact de l'information sur la performance des entreprises.....	38
3.1-Les contributions relevant de la théorie de la contingence.....	38
3.2-Les contributions relevant de la théorie décisionnelle.....	41
3.3-Les contributions relevant de la théorie entrepreneuriale.....	44

3.4-Les contributions relevant de la théorie de l'apprentissage organisationnel.....	46
3.5-Les contributions relevant de la théorie basée sur les ressources.....	50
Chapitre4 : La contribution du système d'information à la performance de l'entreprise (cas unité « Menut's »).....	53
4.1-Le système d'information : outil d'aide à la décision indispensable.....	53
4.2- le système d'information : vecteur pour obtenir un avantage concurrentiel.....	57
4.3-Le système d'information : au service de la stratégie de l'entreprise et la création de valeur.....	62
4.4-L'étude d'impact de l'ERP sur la performance de l'unité « Menut's »....	66
Conclusion.....	71
Annexe	72
Bibliographie.....	77
Webographie.....	79
Liste des tableaux.....	82
Liste des figures.....	83