

L'impact de l'alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle : Cas des compagnies d'assurance et mutuelle marocaines, ATTAR, H.¹ et ZAHY, J.²

1. Doctorante en économie, Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Economique (LM2CE), Université Hassan 1er - FSJES, Settat-Maroc, attar-hasna2011@hotmail.fr
2. Enseignant chercheur en économie, Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Economique (LM2CE), Université Hassan 1er- FSJES, Settat-Maroc, zahi_ja@yahoo.fr

Date de soumission : 05/06/2020

Date d'acceptation : 29/07/2020

Résumé

De nos jours, l'alignement stratégique du système ERP avec les métiers des organisations constitue une préoccupation prioritaire de la direction stratégique et celle de système d'information (Chan & Reich, 2007). Bien souvent, Il est considéré comme le facteur clés qui contribue à la performance organisationnelle, puisque les organisations qui réunissent davantage leurs stratégies d'affaire avec leur système d'information sont plus performantes que celles que ne le font pas (Chan & Reich, 2007).

L'objectif essentiel de cet article est de proposer un modèle conceptuel de notre étude en se basant sur le modèle d'Henderson et Venkatraman baptisé « *the Stratégic Alignement Model* » (SAM), qui permet d'élucider la relation causale entre l'alignement stratégique du système ERP et la performance organisationnelle en s'appuyant sur plusieurs travaux antérieurs traitant cette thématique.

Dans cette optique, notre modèle conceptuel porte sur quatre dimensions principales à savoir la stratégie business, la structure organisationnelle, la stratégie SI et enfin l'infrastructure technologique et processus SI.

Mots-clés : Alignement stratégique, Système ERP, Performance organisationnelle, Stratégie d'affaire, stratégie SI.

The impact of the strategic alignment of the ERP system on organizational performance: Case Moroccan insurance and mutual companies.

Summary :

Today, the strategic alignment of the ERP system with the business of the organizations is a priority concern of the strategic direction and that of the information system (Chan & Reich, 2007). Often, it is considered to be the key contributor to organizational performance, as organizations that bring their business strategies more closely together with their information system perform better than organizations that do not (Chan & Reich, 2007).

The main objective of this article is to propose a conceptual model of our study based on the Henderson and Venkatraman model called "the Strategic Alignment Model" (SAM) to elucidate the causal relationship between the strategic alignment of uses of the ERP system and the organizational performance based on several previous works dealing with this theme.

From this perspective, our conceptual model focuses on four main dimensions, namely business strategy, organizational structure, IS strategy and finally the technological infrastructure and IS processes.

Key words: Strategic Alignment, ERP System, Organizational Performance, Business Strategy, IS strategy.

Introduction

Le système d'information est devenu depuis quelque année le centre nerveux des compagnies d'assurance et mutuelle modernes, puisque son but ultime est de gérer de façon optimale tous les processus d'une compagnie d'assurance et mutuelle.

De ce fait, le système d'information joue un rôle stratégique, qui doit être synchronisé avec les objectifs prévus des sociétés d'assurance et mutuelle. Il est donc primordial de mettre en œuvre une gouvernance du système d'information, car cela fait partie intégrante de la gouvernance de la société d'assurance et mutuelle.

Dans ce contexte, la majorité des sociétés d'assurance et mutuelle ont changés leurs stratégies de système d'information en appliquant des progiciels de gestion intégrés, aussi appelés les ERP (en anglais Enterprise Resource Planning), pour acquérir un avantage concurrentiel en simplifiant les processus métier entre les différents acteurs, en évitant la redondance d'information (Raymond & Uwizeyemungu, 2007), et en même temps en procurant un meilleur accès aux informations en temps réel via l'unicité de la saisie assurée par une base de données unique et relationnelle partagée.

La présente recherche vise donc à comprendre et répondre clairement aux questions suivantes : comment et dans quelles conditions, alignement stratégique du système ERP contribue-il à améliorer la performance organisationnelle auprès des compagnies d'assurance et mutuelle ? Comment garantir l'alignement stratégique du système ERP aux métiers des compagnes d'assurance et mutuelle ? Quels sont les indicateurs les plus appropriées pour mesurer la performance organisationnelle ?

Ces questionnements constituent le fil conducteur du présent article qui se présente sous quatre parties. D'abord, une revue de la littérature sur la performance organisationnelle et un aperçu global sur l'alignement stratégique du système ERP. Ensuite, le modèle conceptuel de notre recherche en proposant des hypothèses visant à expliquer la relation causale entre l'alignement stratégique du système d'ERP et l'amélioration de la performance organisationnelle. Après, la méthodologie retenue. Enfin, l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

1. Cadre théorique

La performance est une notion complexe, ambiguë et difficile à cerner tant les approches sont variées et multiples. De ce fait, la performance est définie par Debiens, 1988, comme « l'art de bien faire les bonnes choses », cela signifie que l'entreprise doit faire d'une part les bonnes choses pour parvenir ses objectifs prévus ce qu'on appelle l'efficacité, et d'autre part, bien faire les

choses au bon moment et avec moindre coût ce qu'on nomme l'efficience. Dans ce sens, Bourguignon, 1997, souligne que la performance est le niveau d'accomplissement des résultats par rapport aux ressources allouées. C'est-à-dire l'entreprise doit générer des bons résultats en fonction de ses efforts fournis afin de garantir sa survie, sa pérennité et en même temps de procurer un avantage concurrentiel. Ainsi, Voyer (1999) affirme que la performance n'est qu'une juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que la performance comporte plusieurs formes. Le concept de performance étant vaste et multiforme, nous allons dans le cadre de notre recherche nous limiter sur la performance organisationnelle.

Il nous semble important de prime abord de clarifier le concept de performance organisationnelle, en relevant les différentes définitions proposées dans la littérature.

1.1 La performance organisationnelle dans la littérature

1.1.1 Définition de la performance organisationnelle

La notion de la performance organisationnelle est au cœur de la théorie des organisations depuis le premier demi-siècle, elle est généralement inspirée des études de Taylor et de Fayol.

Ainsi, pour mieux appréhender la notion de la performance organisationnelle, certains auteurs proposent des définitions plus larges. En effet, Bouquin (1997, p.56) définit la performance organisationnelle comme étant « *la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit* ». De son côté, Marmuse (1997, p.112), note que la performance organisationnelle est « *la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre* ». En outre, Steers & Jalette (1997, p.96) considèrent que la performance organisationnelle est « *la capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et opérationnels* ».

Dans cette optique, Kalika (1988, p.213) précise davantage que la performance organisationnelle est « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* ». En d'autres termes, la performance porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur les résultats éventuels d'ordre socio-économique.

1.1.2 Indicateurs les plus appropriées pour mesurer la performance organisationnelle

L'évaluation de la performance organisationnelle nécessite la définition de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

De ce fait, les indicateurs les plus appropriées pour mesurer la performance organisationnelle sont illustrés dans les travaux de Kalika (1988) et de Chaabouni (1992). Ils ont défini les principaux critères d'évaluation de la performance organisationnelle à savoir La qualité de la circulation de l'information, la coopération, le degré de contrôle, la communication, La flexibilité technique, l'intégration organisationnelle, la rapidité de prise de décisions, les relations et la coordination entre les services.

1.2 Aperçu globale sur l'alignement stratégique

L'alignement stratégique est un pilier essentiel de la gouvernance des systèmes d'information, parce que l'atteinte d'une meilleure gouvernance est associée à l'harmonisation de la stratégie d'affaires d'une organisation avec son infrastructure interne (Kefi & Kalika, 2003).

L'alignement stratégique est défini par Henderson & Venkatraman (1990), comme étant un processus d'adaptation et de changements continus visant à assurer l'harmonie entre stratégie d'affaire et celle de système d'information afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Dans cette vision, Henderson & Thomas, 1992, affirment que la réussite de cette harmonisation dépend de la mise en relation avec les processus, les structures et les compétences. En outre, Reich & Benbasat (1996) précisent davantage que l'alignement stratégique est le niveau auquel la mission, les objectifs et le plan contenu dans stratégie d'affaire sont partagées et supportées par la stratégie de SI.

De la même façon, Luftman (2000, p.19) considère l'alignement stratégique comme étant « *les activités qui tentent d'atteindre des buts cohésifs à travers les TI et d'autres organisations fonctionnelles et d'appliquer les TI dans une direction appropriée tout en étant en harmonie avec les stratégies d'affaires, les buts et les besoins de l'entreprise* ».

Dans ce sens, Miles & Snow (1984, p.99) définissent le « *Fit* » comme « *une recherche dynamique qui vise à aligner l'organisation avec son environnement et à arranger de manière interne les ressources pour soutenir cet alignement* ».

D'après ces différentes définitions citées plus haut, on constate que l'alignement stratégique s'applique à deux éléments essentiels à savoir la stratégie d'affaire et celle du système d'information. Il est donc primordial de faire une distinction entre ces deux concepts.

1.2.1 Distinction entre stratégie d'affaire et stratégie du SI

1.2.1.1 Stratégie d'affaire

La stratégie de l'entreprise ou d'affaire est définie par Jouy-en-Josas, (2004) comme étant un ensemble des choix de moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires visant d'une part, à déterminer les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et, d'autre part, à atteindre ses objectifs à long terme.

Dans le même ordre d'idée, Desreumaux (1993, p.56) confirme que « *la stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise* ».

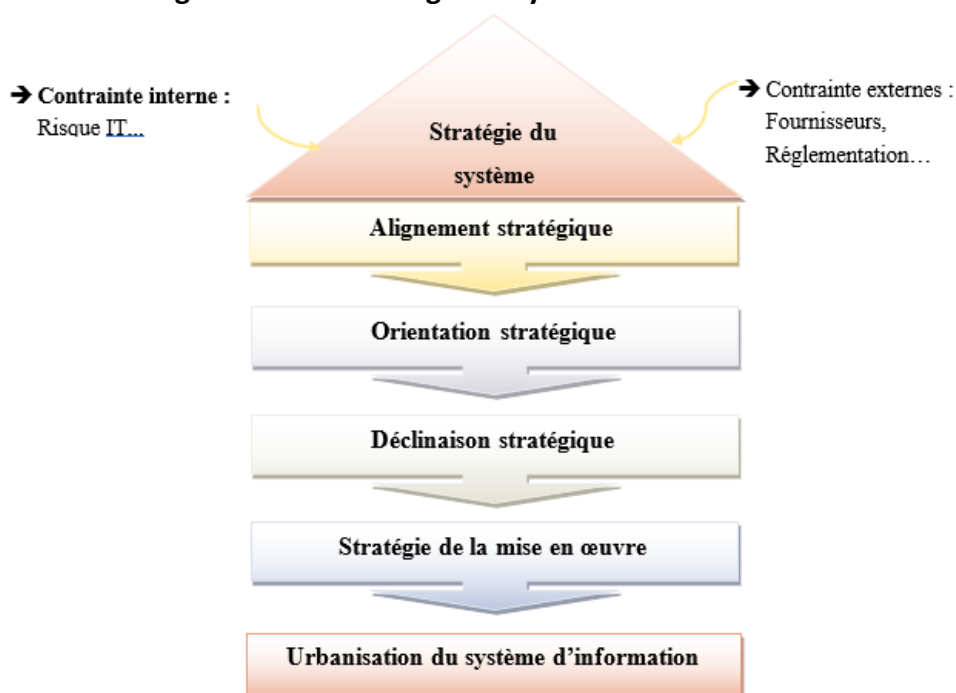
Dans une définition plus détaillée de Porter (1986, p.143), La stratégie de l'entreprise est l'art de construire et développer des avantages compétitifs durablement défendables en vue de créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

1.2.1.2 Stratégie du système d'information

« *Une stratégie du système d'information doit définir un système d'information cible, les priorités, les étapes et les moyens nécessaires pour l'atteindre* » (Cigref, 2002, p.12).

La figure 2 page suivante illustre la stratégie du système d'information.

Figure n° 1 : la stratégie du système d'information



Source : Schéma adapté.

D'après le schéma ci-dessus, on révèle que l'urbanisation du système d'information se décline principalement en quatre niveaux :

- L'alignement stratégique : sert à déterminer les objectifs des métiers en fonction du système d'information existant.
- L'orientation stratégique : vise à fixer les grandes orientations des systèmes d'information.
- La déclinaison stratégique : consiste à traduire les grandes orientations choisies en axes stratégique techniques.
- La stratégie de mise en œuvre : s'agit de définir le plan d'action, et fixe notamment les choix d'organisation des équipes, ainsi que les principes et processus de suivi et de contrôle des actions.

1.2.2 Importance de l'alignement stratégique du système ERP

L'alignement stratégique du système ERP est une démarche plus efficace sur la qualité des décisions prises par les acteurs des sociétés d'assurance et mutuelle. Il vise également à synchroniser la stratégie SI avec les objectifs stratégiques de compagnie d'assurance ou mutuelle. De plus, Porter, 1986, confirme que l'alignement stratégique est un facteur puissant qui vise à progresser la compétitivité et la rentabilité de l'organisation. Dans cette optique, l'alignement stratégique du système ERP constitue donc un atout important au service de la stratégie des sociétés d'assurance et mutuelle, permettant de créer une valeur, de générer un avantage compétitif et d'apporter des bénéfices économiques visibles.

2. Modèle conceptuel

2.1 Hypothèses associées à notre modèle conceptuel

Notre étude repose sur l'hypothèse que l'alignement stratégique des usages du système ERP est associé à une amélioration des performances organisationnelles. C'est d'ailleurs la principale raison qui pousse les sociétés d'assurance et mutuelle à implémenter ces progiciels.

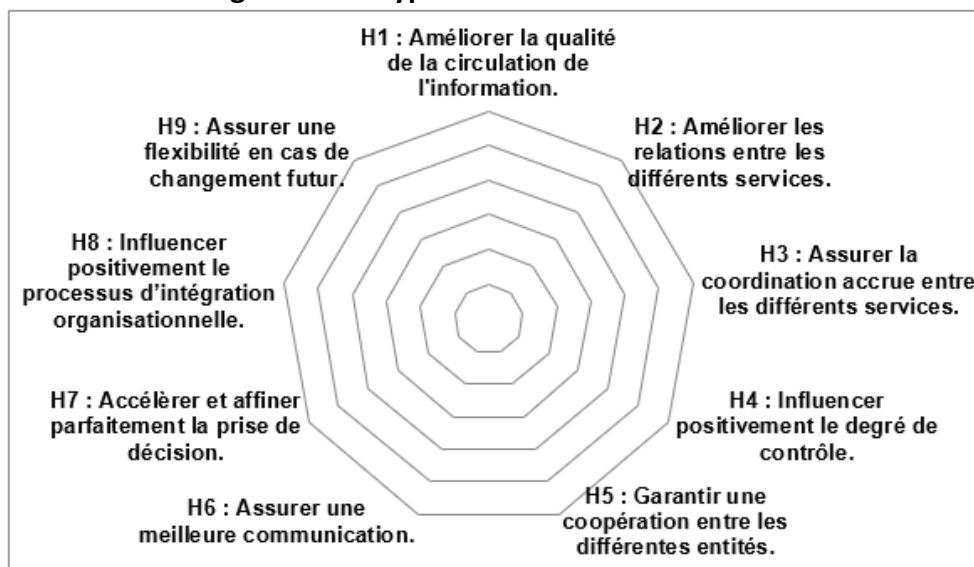
Les travaux de Kalika (1988) et de Chaabouni (1992) ont montré que l'alignement stratégique du système ERP a un impact direct sur la performance organisationnelle.

De plus, Aniëls et Bakens (2010) confirment ce constat car l'utilisation efficace du système ERP contribue positivement à la qualité des décisions. Ali et al. ,2008 ont par ailleurs mis en évidence une relation de corrélation positive entre la performance perçue et l'utilisation accrue des progiciels de gestion intégré. Delone et McLean (1992) précise davantage que l'amélioration de la performance organisationnelle doit être le but ultime à la fois de la stratégie d'entreprise et celle des systèmes d'information.

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que l'alignement stratégique du système ERP apporte des bénéfices qui peuvent être évalués par des indicateurs de performance

organisationnelle. À la vue du modèle présenté postérieurement, Nous sommes amenés à proposer des hypothèses suivantes :

Figure n° 2 : Hypothèses de notre recherche



Source : Etabli par nous-mêmes

Hypothèse 1 : Alignement stratégique du système ERP améliore la qualité de la circulation de l'information et garantir la fiabilité des informations recueillies.

L'information est devenue l'un des principaux actifs des sociétés d'assurance et mutuelle, d'ailleurs la circulation de l'information constitue un enjeu majeur dans le processus de prise de décision tant au niveau stratégique ou opérationnelle.

Quand l'information circule bien, elle crée la cohésion, la réactivité, l'innovation, l'adaptabilité, l'implication, la décision efficace, et la connaissance de l'environnement..., alors que la mauvaise circulation de l'information peut rapidement avoir des incidences sur la performance organisationnelle notamment sur la division, le stress, les divergences, les inquiétudes, les tensions, les conflits de personnes et de priorités...

La mauvaise circulation de l'information est généralement inhérente aux risques suivants :

- Insuffisantes (le déficit d'information) c'est-à-dire une information manquante, erronée ou incomplète.
- Surabondantes (l'excès d'information) c'est-à-dire informations vagues, inutiles ou répétées.
- Ralentissement du système informationnel,
- Déformation,
- Effet du cloisonnement entre les différents services,
- Dépersonnalisation de la circulation de l'information,
- Multiplication des canaux d'information au sein de l'entreprise,
- Concurrence interne vis-à-vis de la diffusion d'information...

L'ERP est un outil important permettant d'améliorer la qualité des informations communiquées et d'atténuer les problèmes relatifs à la dispersion et à la fragmentation de l'information. Cette amélioration s'explique par l'utilisation d'une technologie intégrée de type client-serveur c'est-à-dire toutes les informations sont accessibles à tous les niveaux de l'organisation sans redondance et disponible en temps réel.

Hypothèse 2 : Alignement stratégique du système ERP améliore les relations entre les différents services.

Goffman définit les relations entre les services comme étant l'ensemble des interactions entre agents prestataires et agents bénéficiaires ne peuvent se résumer à de simples rencontres.

Ces interactions se traduisent généralement par la relation « business to business » (« B2B », ou « commerce B to B ») qui désigne l'ensemble des moyens techniques, et des logiciels informatiques permettant de mettre en relation les entreprises et de faciliter leurs échanges de produits, de services et d'informations. Mais, il existe également d'autre relation de « business to consumer » (« B2C » « commerce B to C »), qui désigne l'ensemble des architectures techniques et informatique visant de créer des relations directes entre les entreprises et les consommateurs finaux.

Les progiciels de gestion intégrés sont au cœur de cette problématique, ils peuvent servir à améliorer la relation B to B, et B to C.

Hypothèse 3 : Alignement stratégique du système ERP assure une coordination accrue entre les différents services.

La coordination accrue entre les différents services est un enjeu crucial de toutes les organisations, elle consiste à définir le meilleur agencement de tâches par l'instauration des dispositifs, l'articulation des efforts individuels afin de parvenir une finalité commune (Mintzberg, 1979, p.17).

Plusieurs travaux antérieurs confirment l'existence de deux formes de la coordination. La première forme est verticale visant à assurer une division hiérarchique du travail et une centralisation des décisions. La seconde forme est dite horizontale qui désigne la spécialisation fonctionnelle des postes de travail (division horizontale du travail).

Les deux formes de coordination apportent un gain de temps important en réduisant le temps de saisie des données, à l'amélioration de la l'information, d'optimisation le coût de maintenance des applications, et en fin de compte, la réalisation une sérénité entre les différents acteurs de l'organisation.

Hypothèse 4 : Alignement stratégique du système ERP influence positivement sur le degré de contrôle.

Plusieurs recherches en management confirment que le contrôle de gestion est une pratique cruciale dans l'organisation visant d'une part, à définir les objectifs escomptés et, d'autre part, de mettre en place un dispositif de contrôle en vue d'évaluer en temps réel la réalisation de ces objectifs.

Conformément à cette perceptivité, Anthony (1965, p.756) souligne que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Dans ce sens, Khemakhem (1984, p.56) précise davantage que « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». Ainsi, Bouquin (1994, p. 38) affirme que le contrôle de gestion permet de garantir une cohésion entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes.

Le contrôle de gestion est une pratique très vaste, mais dans notre étude, nous limitons sur l'effet de l'alignement stratégique du système ERP sur le contrôle organisationnel, ce dernier consiste à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements.

Hypothèse 5 : Alignement stratégique du système ERP garantissant la coopération entre les différentes entités.

La coopération constitue une préoccupation importante au sein l'organisation, elle s'appuie sur un mode de relation où les acteurs participent volontairement à un travail commun permettant de créer la cohésion d'équipe, et l'implication personnelle.

Hypothèse 6 : Alignement stratégique du système ERP assure une meilleure communication.

Dans les pratiques managérielles, la communication joue un rôle incontournable, car une communication efficace préserve la notoriété de l'entreprise.

La communication est alors un processus d'échange d'informations et d'actions entre les acteurs de l'entreprise à travers l'usage des technologies de l'information et des communications (TIC). Elle s'exerce à deux niveaux, interne pour améliorer les conditions propices de travail, accroître le sentiment d'appartenance à l'entreprise et créer un climat social et motivant entre le personnel. Alors que la communication externe s'adresse généralement aux acteurs extérieurs

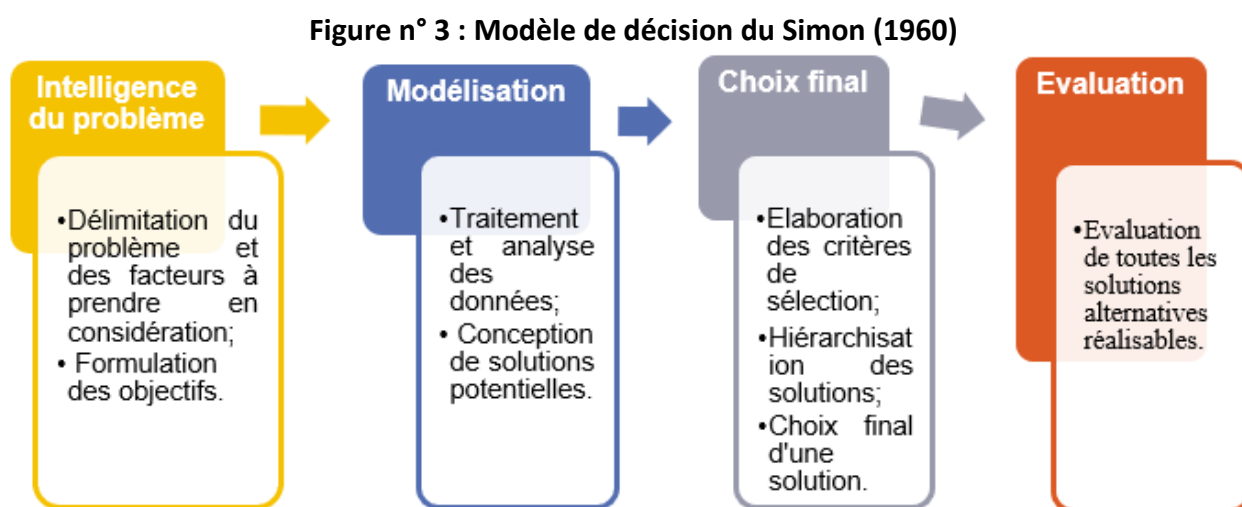
((fournisseurs, partenaires, investisseurs potentiels, clients et prospects, ...) à fin que l'entreprise s'adapte parfaitement aux évolutions de son environnement.

Hypothèse 7 : Alignement stratégique du système ERP accélère et affine parfaitement la prise de décision.

Le défi majeur des sociétés d'assurance et mutuelle est de prendre des décisions en temps réel et en adéquation avec leurs objectifs escomptés. L'arrivée du progiciel de gestion intégrée répond parfaitement à ce défi puisqu'il accélère et affine leur processus décisionnel à travers l'utilisation d'une base de données centralisée.

Simon (1960, p.342), définit la prise de décision comme étant un processus séquentiel passant par l'identification du problème posé, au traitement et analyse des données jusqu'au choix final visant à sélectionner une décision parmi l'ensemble des alternatives. Dans cette veine, March & Olsen (1976, p.84) ont montré que l'incertitude des décisions due essentiellement à la complexité de l'environnement et l'insuffisance ou l'excès d'informations.

La figure 4 suivante illustre le modèle de prise de décision développé par Simon (1960, p.344).



Source : Schéma adapté.

Hypothèse 8 : Alignement stratégique du système ERP influence positivement le processus d'intégration organisationnelle.

Le processus d'intégration organisationnelle se heurte à des difficultés inédites : d'une part des données dispersées et d'autre part, des règles et des pratiques de travail hétérogènes.

Pour mettre fin à cette situation, les sociétés d'assurance et mutuelle ont décidé d'implémenter un système ERP qui vise à interconnecter des entités organisationnelles différentes en promouvant la transversalité (El Amrani, 2008, p.81).

Au regard de la littérature, le système ERP est considéré comme une technologie d'intégration caractérisée par une architecture logique centrée sur trois dimensions : l'interdépendance, la standardisation des processus et l'usage d'un référentiel de données uniques.

Hypothèse 9 : Alignement stratégique des usages du système ERP assure une flexibilité en cas de changement futur.

Dans un contexte caractérisé par un changement rapide et non anticipé de l'environnement, les sociétés d'assurance et mutuelle sont amenés de plus en plus à relever le défi de la performance et de la compétitivité en vue d'assurer leurs survies.

Dans les travaux de management, La flexibilité définit comme étant la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement et à moindre coût à l'évolution de son environnement. Dans ce sens, Reix (1999) souligne que la flexibilité est un outil important pour faire face à l'incertitude de l'environnement.

Il existe plusieurs formes de la flexibilité, mais dans notre étude nous focalisons sur la flexibilité organisationnelle et technique qui désigne la capacité d'une entreprise de s'adapter aux changements du marché en utilisant de nouvelles méthodes de gestion et des techniques nouvelles de communication et d'information.

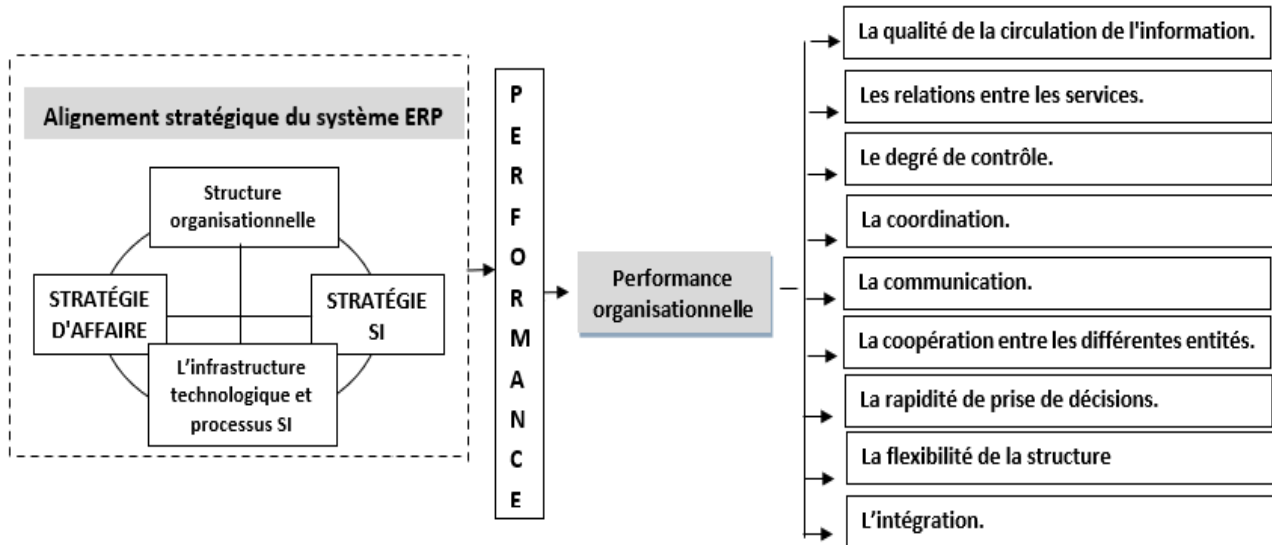
2.2 Modèle conceptuel de notre recherche

D'après une revue de la littérature managériale approfondie relative à une relation causale entre l'alignement stratégique du système ERP et la performance organisationnelle, nous avons pu construire un modèle conceptuel de notre recherche.

Partant, l'objectif de notre travail consiste à mieux comprendre la relation entre alignement Stratégique du système ERP et la performance organisationnelle des compagnies d'assurance et mutuelle marocaine.

Nous pouvons présenter notre modèle conceptuel, schématisé dans la figure ci-dessous.

Figure n° 4 : le modèle conceptuel de notre recherche



Source : Etabli par nous-mêmes.

2.3 Dimensions principales de l'alignement stratégique du système ERP

L'alignement stratégique du système ERP porte sur quatre dimensions principales à savoir :

- La stratégie d'affaire ou business ou concurrentielle qui regroupe une série des choix stratégiques relatifs au positionnement de l'entreprise dans le marché.
- La structure organisationnelle et business processus : concerne généralement le domaine interne de l'entreprise.
- La stratégie des SI qui constitue par le périmètre technologique, les compétences technologiques distinctives et les alliances technologiques stratégiques (la gouvernance technologique).
- L'infrastructure technologique et processus SI est un niveau opérationnel qui comporte l'architecture technologique des SI, les processus de conception, évolution, surveillance et maintenance des SI ainsi que la gestion des connaissances et des compétences technologiques.

3. Méthodologie de la recherche

3.1 Démarche méthodologique

Pour expliquer l'impact de l'alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle, nous nous proposons de réaliser une étude de terrain basé sur l'étude de cas multiple à partir des entretiens directifs approfondis auprès des responsables de la direction informatique et opérationnelle des sociétés d'assurance et mutuelle marocaine. En fait, le recours à la méthode qualitative s'avère nécessaire pour décrire et comprendre l'évaluation de la performance organisationnelle suite à l'alignement stratégique du système ERP.

3.2 Choix de l'instrument de collecte de données

Dans notre cas, nous avons utilisé des « entretiens » comme technique principale de collecte des données et la plus appropriée à notre problématique de recherche. De plus, nous avons réalisé deux formes d'entretiens : un entretien directif et semi-directif.

Pour la collecte des données primaires, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec une chargée de Communication d'un éditeur ERP, et des entretiens directifs avec des responsables dans les directions informatique et opérationnelle. Ces données ont été complétées par des données secondaires à travers une analyse documentaire qui intéresse les principaux documents relatifs à l'utilisation des progiciels de gestion intégrée dans le secteur d'assurance et mutuel marocain tels que la charte d'utilisation, les notes internes, ...

3.3 La taille de l'échantillon théorique

Dans notre étude, nous avons limité notre taille d'échantillon théorique à cinq entretiens directifs auprès des responsables de la direction opérationnelle et informatique. Car nous avons atteint la saturation des données cela signifie que la collecte des données s'arrête dès lors que tout nouvel entretien n'apporte plus d'information substantielle originale (Caumont, 1998).

4. Discussion des résultats obtenus

4.1 Les Caractéristiques des cas observés

Les compagnies d'assurance et mutuelle étudiées sont de tailles variables (de 20 à 4999 salariés), ont des activités variées (Assurance vie, non vie, réassurance, mutuelle, régime général) et sont adoptées des systèmes ERP différents (même si SAP apparaît comme dominant). Les cas ne seront pas utilisés nominativement pour des raisons de confidentialité, aussi les nommerons-nous A, B, C, D, E. Le tableau 1 ci-dessous synthétise les caractéristiques des cas observés.

Tableau n°1 : Les caractéristiques des cas observés.

Cas observés	Activité principale	Taille	Direction des Personnes interviewés
Cas « A »	Assurance et de réassurance.	500 à 999 salariés	Direction financière
Cas « B »	Assurance non vie	500 à 999 salariés	Direction informatique
Cas « C »	Régime général pour le secteur privé.	1000 à 4999 salariés	Direction informatique
Cas « D »	Assurance vie et non vie	500 à 999 salariés	Direction informatique
Cas « E »	Mutuelle	20 à 499 salariés	Direction informatique

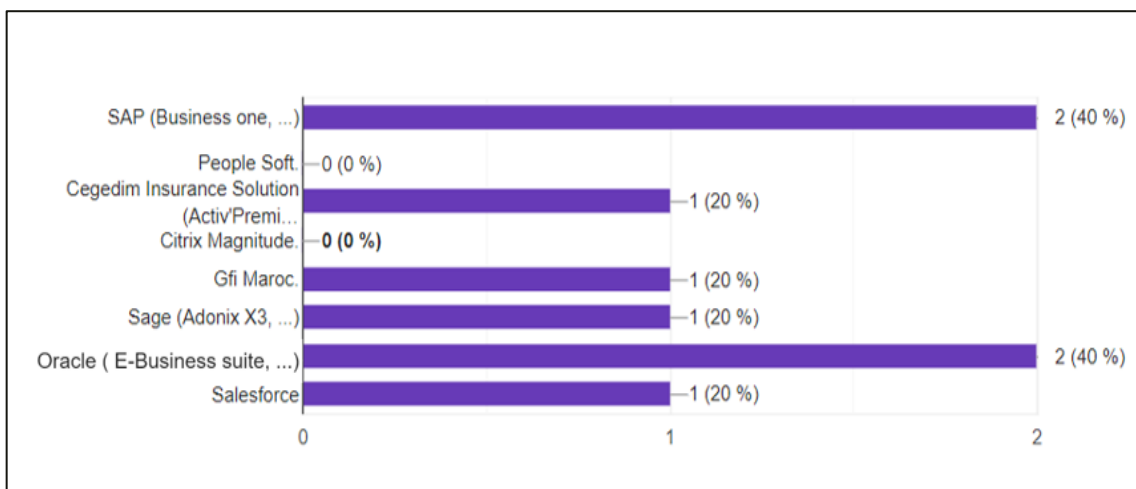
Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

4.2. L'implantation du système ERP

Le défi majeur des compagnes d'assurance et mutuelle est de mettre en place un système ERP efficace qui répond au maximum aux besoins stratégiques de l'entreprise et par conséquent de contribuer à l'alignement stratégique.

Les principaux éditeurs du système ERP utilisés par les différents cas observés sont SAP (considéré comme le leader mondial) et Oracle, suivi par d'autres éditeurs comme Cegedim Insurance Solution, Gfi Maroc, Sage, et Salesforce. Le schéma ci-après illustre les éditeurs du système ERP.

Figure n°5 : les éditeurs du système ERP.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Selon les responsables interrogés, la période de la mise en place du système ERP s'étale entre 6 mois à un an.

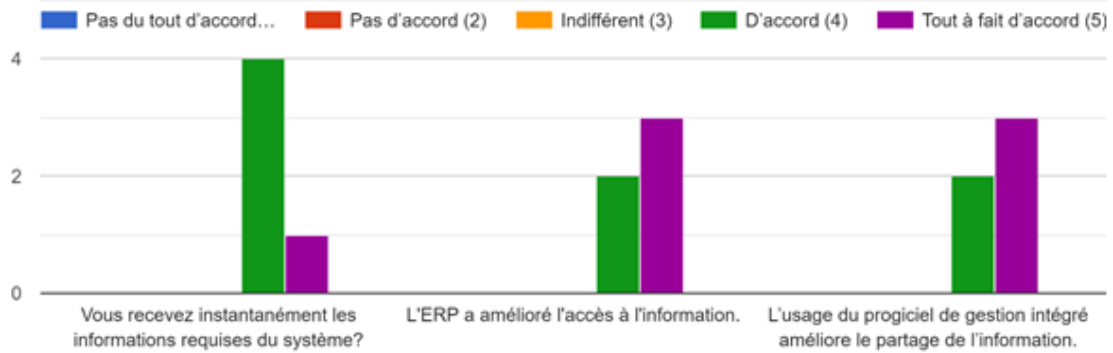
4.3. Impact de l'alignement stratégique des usages du système ERP sur la performance organisationnelle durant la phase post d'implantation

4.3.1 La qualité de la circulation de l'information

Tous les répondant s'accordent sur le fait que les informations fournies par le système ERP sont actualisées en temps réel, et accessibles à divers services.

De plus, Ils affirment que les progiciels de gestion intégrés améliorent parfaitement le partage de l'information entre les différents services de la société et en même ils centralisent les informations en un référentiel unique pour éviter les redondances et les incohérences.

Figure n°6 : La qualité de la circulation de l'information.

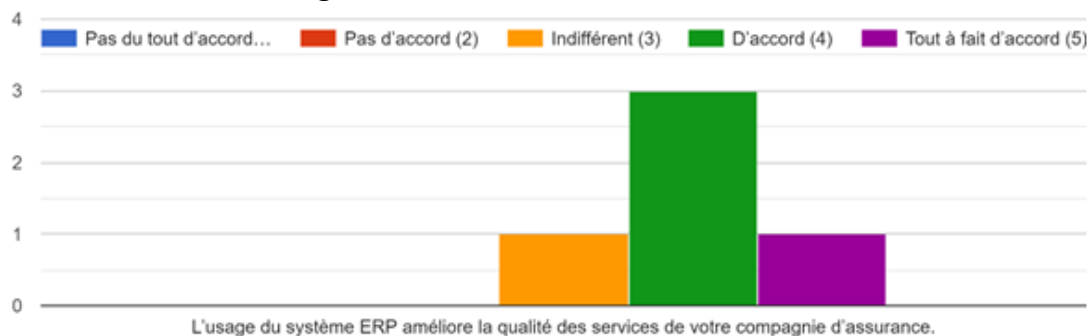


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

4.3.2 Les relations entre les services

Selon les résultats obtenus, nous constatons que la plupart des interrogés sont d'accord, voire même, tout à fait d'accord sur l'idée que le système ERP améliore la qualité des services des compagnies d'assurance et mutuelle marocaines.

Figure n° 7 : Les relations entre les services.

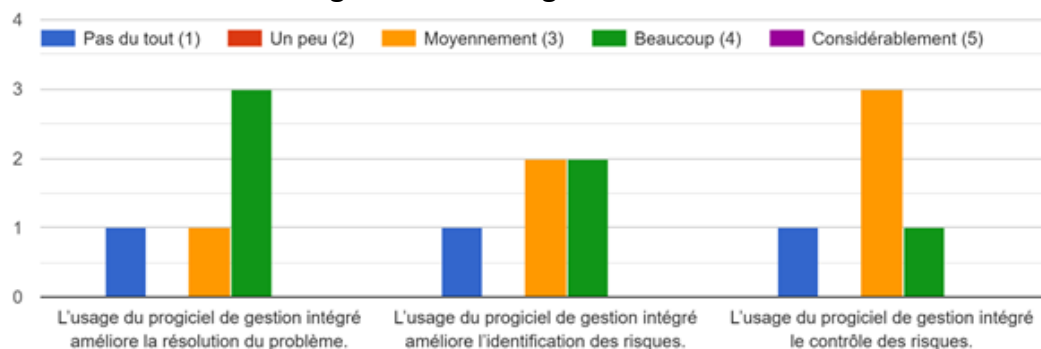


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

4.3.3 Le degré de contrôle

Nous constatons selon la figure suivante que 3 répondants sur 5 pensent que l'ERP peut palier aux insuffisances des systèmes précédents et améliorer la résolution des problèmes. Le même nombre d'interrogés sont indifférent sur le fait que le système ERP améliore l'identification et le contrôle des risques.

Figure n° 8 : Le degré de contrôle.

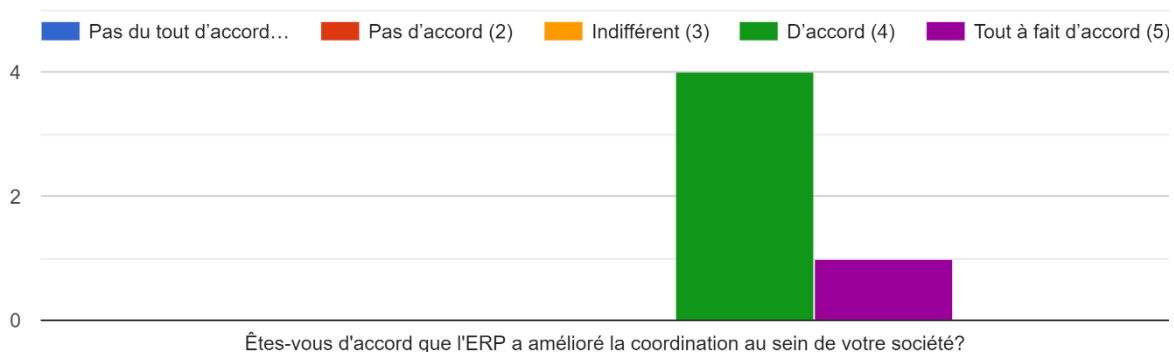


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

4.3.4 La coordination

La figure suivante indique que la majorité des interrogés sont d'accord, voire même, tout à fait d'accord sur le fait que le système ERP permet un meilleur déroulement et coordination entre les différents processus. Il est bien évident qu'un ERP, grâce à sa capacité à homogénéiser les systèmes d'information de l'entreprise autour d'un référentiel unique capable de couvrir un large périmètre de gestion, et de créer une synergie entre ses différents processus.

Figure n°9 : La coordination entre les différents processus.

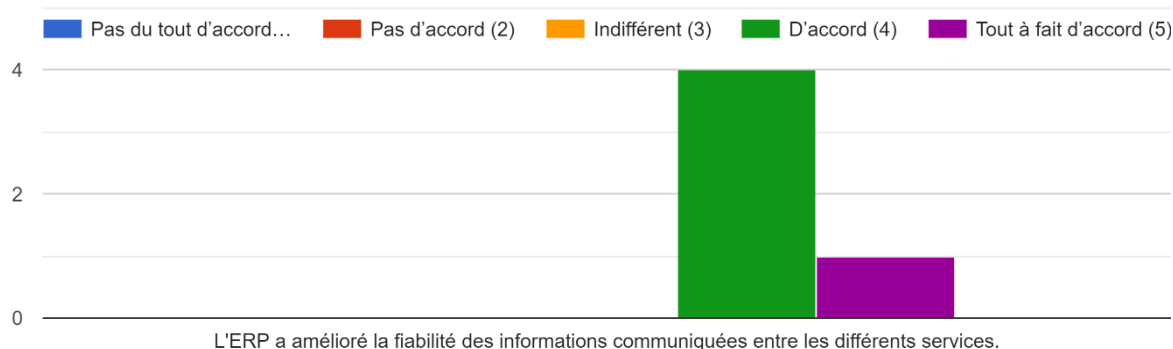


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

4.3.5 La communication

Nous remarquons, d'après la figure ci-après, que la totalité 100% des répondants sont d'accord que la mise en place du progiciel de gestion intégré permet d'atteindre une communication fiable, régulière et permanente entre les différents services.

Figure n°10 : La communication entre les différents services.

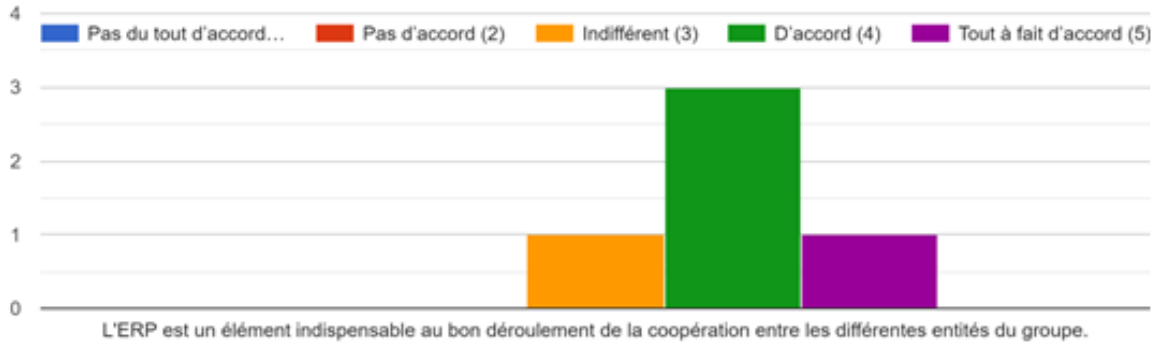


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

4.3.6 La coopération entre les différentes entités

Nous remarquons, d'après la figure ci-dessous, que 3 répondants sur 5 jugent que le système ERP est un élément indispensable au bon déroulement de la coopération entre les différentes entités du groupe.

Figure n° 11 : La coopération entre les différentes entités.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

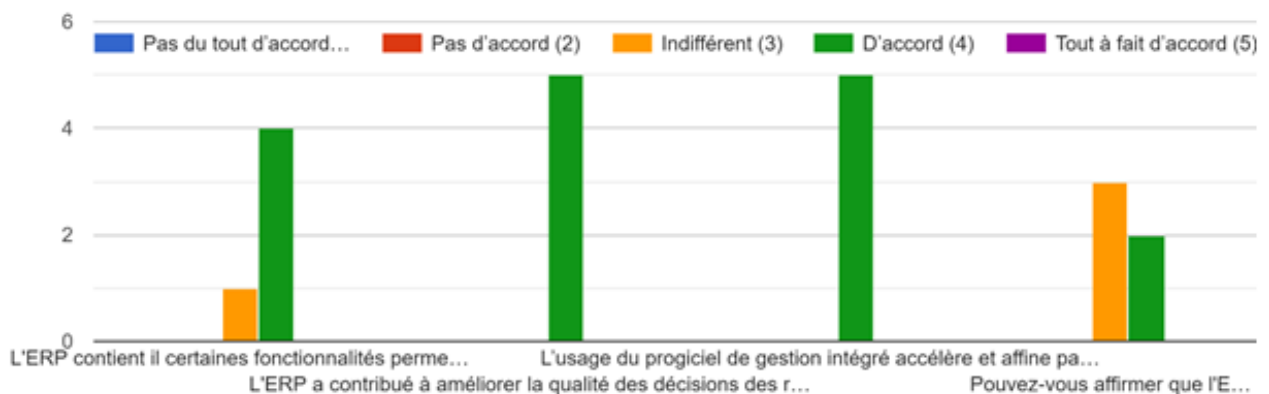
4.3.7 La rapidité de prise de décisions

La figure suivante indique que la totalité des interrogés (100% des répondants) jugent que l'alignement stratégique du système ERP aide à participer, accélère et affiner la prise de décision, le même taux d'interrogés affirment que l'ERP permet à améliorer la qualité des décisions des responsables.

A ce point, on remarque, que la majorité des répondants (4 répondants sur 5) sont plutôt d'accord sur le fait que l'ERP contient certaines fonctionnalités permettant de suggérer des propositions utiles à la prise de décisions.

De plus, la moitié des répondants sont indifférent sur l'idée que l'ERP peut contribuer à la décentralisation des décisions.

Figure n° 12 : la rapidité de prise de décision.

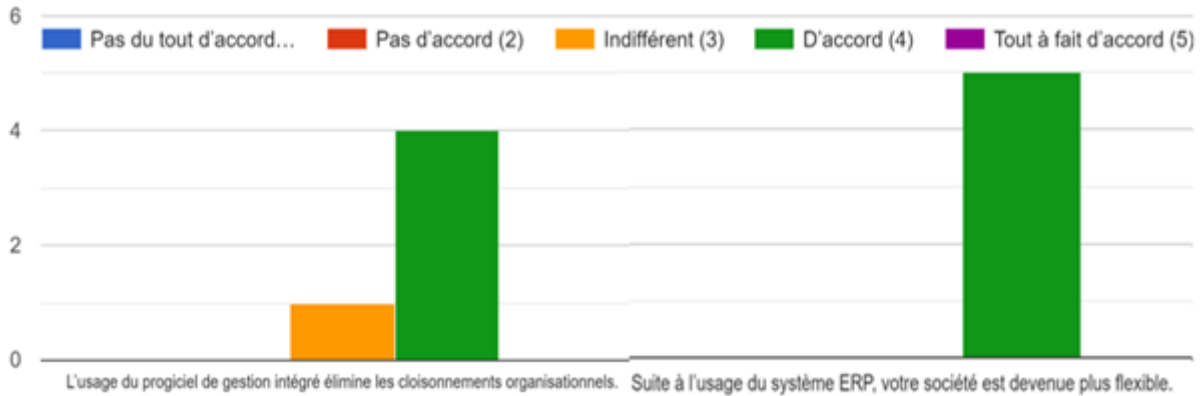


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

4.3.8 L'intégration organisationnelle

D'après l'analyse des entretiens directifs, Nous remarquons que l'usage du système ERP élimine les cloisonnements organisationnels. Cela aide les sociétés d'assurance et mutuelle à devenir de plus en plus flexible.

Figure n°13 : L'intégration organisationnelle.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Conclusion et perspectives

L'impact de l'alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle est un sujet récurrent qui suscite un intérêt grandissant dans la littérature managériale. Cet intérêt provient aux apports des plusieurs chercheurs qu'ont montré l'impact positif et significatif de l'alignement stratégique des usages du système ERP sur la performance organisationnelle. (Kalika, 1988 et de Chaabouni, 1992).

Le présent article a commencé par une revue de la littérature sur la performance organisationnelle, et un aperçu global sur l'alignement stratégique du système ERP. En passant par la présentation du modèle conceptuel de notre recherche en proposant des hypothèses visant à expliquer la relation causale entre l'alignement stratégique du système d'ERP et la performance organisationnelle. Ensuite, nous avons traité l'impact de l'alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle, en s'appuyant sur une méthode qualitative auprès des responsables de la direction informatique et opérationnelle des sociétés d'assurance et mutuelle marocaine. De plus nous avons consacré la dernière partie de cet article à l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

Enfin, quelque piste de recherche future est à explorer. Nous suggérons de traiter la notion dynamique de l'alignement stratégique suite à l'implantation du système ERP au cours du temps.

Bibliographie :

- Ali, A. S. B., Anbari, F. T., et Money, W. H. (2008). Impact of organizational and project factors on acceptance and usage of project management software and perceived project success. *Project Management Journal*, 39(2), 5-33.
- Anthony R. N. (1965), *Management Accounting. Text and Cases*, Homewood, Richard D. Irwin.
- Bouquin, H. (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.
- Bouquin, H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*. Éditeur PUF, collection « Que sais-je ? », Édition, 2.
- Bourguignon, A. (1997), « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure », p. 27-53.

- Caniëls, M. C. J. and Bakens, R. J. J. M. (2010), « The effects Of Project Management Information Systems on decision making in a multi project environment». *International Journal of Project Management*, vol. 30, No. 2., pp. 162–175.
- Chaabouni, J. (1992), « Le concept de performance dans les théories du management ». *Actes de Colloque*, FSEG Sfax.
- Chan, Y. and Reich, H. (2007), « IT alignment: What have we learned? ». *in Journal of Information Technology*. pp. 297-315.
- CIGREF(2002), « Alignement stratégique du système d'information : Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ? » P.27
- Clergeau, C. et Rowe, F. (2005), « Caractérisation des dispositifs d'interdépendance organisationnelle et mutualisation : le cas des centre d'appels virtuels». *Systèmes d'Information et Management*, 10, n°3, pp. 93-115.
- Debiens, J. (1988), « *Comment augmenter la productivité dans le secteur public*» *Revue de gestion*.
- DeLone W. H., McLean E. R., (1992), "Information systems success : the quest for the dependant variable", *Information Systems Research*, 3, 1, 60-95.
- El Amrani, R. (2008), « *Systèmes d'information & management* », Volume 13. pp. 61-93.
- Henderson, J. and Thomas, J. (1992), «Aligning Business and Information Technology Domains: Strategic Planning In Hospitals». *Hospital and Health Services Administrative*, 37(1), pp. 71-87.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1990), « Strategic Alignment: A Model For Organizational Transformation Via Information Technology». *Working Paper* pp. 23- 90.
- Henderson, J., Thomas, J. and Venkatraman, N. (1992), «Making Sense Of IT: Strategic Alignment and Organizational Context». *Working Paper*. pp. 75-92.
- Jalette, P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, Thèse présenté à la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal, École des relations industrielles.
- Jouy-en-Josas, (2004) « *Strategor : Politique générale de l'entreprise* » Dunod, Édition, 4.
- Caumont, D. (1998), « *Les études de marché* », Dunod. p.128.
- Kalika, M. (1988), *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*. Éditeur Economica, Paris, 436 p.
- Kefi, H. et Kalika, M. (2003), «Survey of strategic alignment impacts on organizational performance in international European companies».
- Khemakhem, A. (1984), *La dynamique du contrôle de gestion*. Dunod entreprise. Série contrôle de gestion. Auteur. Édition, 2.
- Luftman, J. (2000), « Assessing Business-IT Alignment Maturity». *Communications of the Association for Information Systems*.
- March, J.G. and Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. *American Journal of Sociology*, 84, 765-767.
- Marmuse, C. (1997). *Performance*. In Joffre, P. et Simon, Y. (coord.), *Encyclopedie de gestion*, pp. 2194-2208.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1984), *Organizational Strategies, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. paris, interéditions, collection stratégies et management.
- Raymond, L. and Uwizeyemungu, S. (2007), « A profile of ERP adoption in manufacturing SMEs». *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4).
- Reich, B. and Benbasat, I. (1996), «Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives» *MIS Quarterly*, (20: 1).
- Reix, R. (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? ». *Revue française de gestion*, (123), PP. 111-119.
- Simon, H.A (1960), *The new science of management decision*. School of Commerce, Accounts, and Finance, New York University.
- Steers, R.M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioural View*, Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing Company.
- Voyer, P. (1999), « *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* » ; presse de l'université de Québec, P.329.