

2005

Revue de thèses: " les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises" (Par R. El Armani)

Robert Reix

Université de Montpellier 2, admin@localhost.admin

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

Recommended Citation

Reix, Robert (2005) "Revue de thèses: " les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises" (Par R. El Armani)," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 10 : Iss. 3 , Article 8.
Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol10/iss3/8>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

REVUE DE THÈSES

Redouane EL AMRANI

Les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises

Directeur de recherche :
F. ROWE

La diffusion des progiciels de gestion intégrés (ERP) observable depuis le milieu des années 90 s'inscrit dans un vaste mouvement de transformations organisationnelles, orientées vers une approche plus transversale des processus. L'ERP est souvent perçu comme un instrument adéquat pour opérer le décloisonnement des services, instaurer un langage commun, faciliter le contrôle interne et améliorer l'efficacité globale. Cependant, les retours d'expériences apportés par la littérature professionnelle et académique ont mis en évidence les difficultés importantes rencontrées par de nombreuses entreprises et confirmé que la vision transversale, c'est-à-dire la capacité d'un acteur à comprendre les contours de son travail et les différentes interactions qu'il a avec les autres acteurs, ne se développe pas automatiquement après la mise en place d'un ERP. Certes, la conception et l'utilisation de l'ERP peuvent apporter cette vision transversale des processus intégrés mais elles peuvent également reproduire un environnement cloisonné

construit sur un contrôle accru des employés. C'est cette incertitude qui est à la base du travail de R. El Amrani. L'objectif de sa recherche est de mettre en évidence les effets organisationnels qui découlent de l'implantation de l'ERP. « Il s'agit de montrer plus particulièrement comment l'articulation de certains facteurs techniques et organisationnels participent ou non à l'émergence d'une vision transversale auprès des utilisateurs de l'ERP. On cherchera également à évaluer si ceux-ci perçoivent des changements dans leur relative autonomie et dans leur responsabilité vis-à-vis de l'entreprise et des autres services auxquels ils sont désormais directement liés ». Cette position rejette donc l'idée d'un simple déterminisme technologique et postule que la réussite découle de la nécessaire cohérence entre deux ensembles de choix, techniques et organisationnels, fortement imbriqués. Centrée sur un des effets le plus attendu de l'ERP (mais curieusement peu étudié), la problématique générale de la thèse peut donc être formulée ainsi : « **La mise en place d'un ERP apporte-t-elle une vision transversale aux utilisateurs et un changement de perception de l'autonomie et de la responsabilité ?** » Cette problématique générale est ensuite déclinée en quatre questions :

1. L'adoption de l'ERP vient-elle supporter un vision plus transversale de l'organisation chez ses utilisateurs ?
2. Comment la stratégie d'implémentation, ou tout au moins certains facteurs la composant, peut elle contribuer (ou non) à cette vision transversale ?
3. Les utilisateurs de l'ERP se sentent-ils davantage autonomes dans la réalisation de leur travail ?

4. Les utilisateurs de l'ERP se sentent-ils davantage responsables dans la réalisation de leur travail ?

Pour répondre à ces différentes interrogations, R. El Amrani construit son document selon une architecture classique : dans une première partie (deux chapitres), il précise les fondements théoriques et le cadre conceptuel de sa recherche ; dans une seconde partie (quatre chapitres), il en décrit les fondements épistémologiques, la démarche méthodologique et les résultats.

Le chapitre 1 précise l'ancrage de ce travail dans la théorie des organisations. Après avoir rappelé les théories classiques des organisations et l'importance des théories de la contingence, il précise la notion de transversalité et les caractéristiques de l'organisation transversale : gestion horizontale des processus, recours à un référentiel unique... et montre que ce mode d'organisation suscite dans l'entreprise des besoins de coopération et de communication entre acteurs d'une intensité beaucoup plus forte que dans les formes antérieures. Il aborde ensuite les approches théoriques des liens entre usage des T.I. et changement dans l'organisation et choisit de se situer dans une perspective de l'émergence où le comportement des acteurs est pleinement intégré.

Le chapitre 2 est consacré à la définition du cadre conceptuel et du modèle de recherche. Une revue de la littérature consacrée aux ERP permet de mettre en évidence les éléments caractéristiques du processus d'implantation d'un projet ERP et les facteurs clés de succès nécessaires à son aboutissement. Ceci le conduit à formuler une série de sept hypothèses : une hypothèse de base : H1 « l'adoption de l'ERP favorise une vision plus transversale de l'organisation auprès des utili-

sateurs » et six hypothèses relatives aux différents facteurs susceptibles de favoriser le développement de cette vision transversale. Sont ainsi formulées les hypothèses sur le rôle favorable de, respectivement : la définition d'une vision organisationnelle cible par la direction générale, une couverture fonctionnelle plus large, la réingénierie des processus de l'entreprise, le paramétrage global et cohérent des modules, la stratégie de déploiement big-bang, la politique d'habilitation facilitant l'accès aux données.

Après avoir rappelé brièvement son positionnement épistémologique dans le chapitre 3, l'auteur décrit, dans le chapitre 4, la méthodologie utilisée. Son approche est à la fois quantitative et qualitative. Une étude quantitative exploratoire (questionnaire) auprès de 27 répondants avec questions ouvertes et fermées a permis de préciser les questions importantes et d'identifier les facteurs essentiels à prendre en compte. Une étude qualitative, sous forme d'études de cas, dans trois grandes entreprises, avec observation prolongée et entretiens (auprès de concepteurs et d'utilisateurs).

Le chapitre 5 présente les résultats de la recherche. Une première section est consacrée aux résultats de l'étude quantitative. De nombreux tableaux descriptifs permettent de mieux appréhender les conditions de développement des projets, les raisons de l'adoption, les facteurs de succès... L'essentiel du chapitre correspond à l'étude qualitative (section 2) : sont présentés successivement trois cas d'implantation d'un ERP : dans une entreprise de transport aérien, une entreprise sidérurgique, une entreprise de construction automobile. Dans chaque cas, sont mis en évidence les effets organisationnels de la mise en place de l'ERP et les perceptions de la transversalité chez les acteurs interrogés.

Le chapitre 6 a pour objet une analyse transversale des cas. On note d'abord l'existence de changements organisationnels observables avec, en particulier, le développement d'un sentiment de plus grande interdépendance à la suite de l'implantation de l'outil ERP. On reprend ensuite la discussion des hypothèses du modèle de recherche à la lumière des observations. La vision transversale et son appropriation varient selon les acteurs : renforcée chez les managers, bien assimilée par les utilisateurs clés, elle reste faible chez les utilisateurs « communs ». L'hypothèse relative à l'influence favorable d'une vision organisationnelle cible de la direction générale est partiellement confirmée ; de même, la pratique d'une réingénierie participe à l'émergence d'une vision transversale. L'effet d'une couverture fonctionnelle large semble limité ; en revanche, un déploiement brutal (big-bang) semble plus favorable, de ce point de vue, qu'un déploiement incrémental. Pour ce qui concerne le paramétrage, les préoccupations opérationnelles et techniques ont été largement dominantes et l'ont emporté sur les considérations d'ordre organisationnel. La gestion des droits d'habilitation n'est

pas toujours propice à l'établissement d'une vision transversale mais l'ERP agit comme une contrainte de rigueur et se révèle un élément moteur dans l'attribution des responsabilités (la hiérarchie réapparaît derrière l'attribution des droits d'habilitation et le nouveau système tend à reproduire la structure existante). L'autonomie suppose la capacité technique et est limitée par les contraintes de saisie des données.

En conclusion, la technologie se confirme comme équivoque (faible déterminisme) : l'adoption de l'ERP ne signifie pas la fin du cloisonnement organisationnel ; il y a nécessité de désapprendre. Au delà de cette conclusion d'étape, l'auteur suggère de poursuivre les travaux dans des directions complémentaires : une démarche interprétativiste, l'analyse des représentations symboliques, l'observation de l'apprentissage organisationnel.

Adresse :

*LAGON, Faculté de Sciences
Economiques et de Gestion
Université de Nantes
Chemin de la Censive du Tertre
BP 52231
44322 Nantes Cedex 3*

Par Robert REIX