

2004

Revue de thèses: "Les progiciels de gestion intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle? Une étude de cas" (Par P. Perotin)

Robert Reix

Université de Montpellier 2, admin@localhost.admin

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

Recommended Citation

Reix, Robert (2004) "Revue de thèses: "Les progiciels de gestion intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle? Une étude de cas" (Par P. Perotin)," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 9 : Iss. 4 , Article 9.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol9/iss4/9>

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.

Pascal PEROTIN

***Les progiciels de gestion
intégrés, instruments
de l'intégration
organisationnelle ?
Étude d'un cas***

Directeur de recherche : R. REIX

Les PGI (Progiciels de Gestion Intégrés) sont des applications informatiques paramétrables, modulaires et intégrées, visant à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent tout en s'appuyant sur des règles de gestion standard. Le phénomène PGI touche désormais la majorité des entreprises puisque les PME sont aujourd'hui sollicitées via des offres allégées. Si l'offre PGI séduit autant les responsables d'entreprise c'est que beaucoup d'entre eux voit la mise en œuvre d'un PGI comme un instrument de transformation de l'organisation permettant essentiellement d'améliorer le degré d'intégration organisationnelle. Mais tant les théories du changement que la pratique de la gestion des projets PGI tempèrent les espoirs du management en confortant l'hypothèse d'une forte incertitude sur le résultat. Il semble donc pertinent de se demander dans quelle mesure et à quelles conditions le recours au PGI permet d'accroître le degré d'intégration de l'organisation. Cette problématique qui se situe au croisement de deux champs

de recherche : le changement organisationnel et la conduite de projet, constitue le fondement initial de la thèse de P. Perotin. La démarche est articulée, de manière classique, en deux étapes : une première, consacrée à la définition théorique de la problématique ; la seconde, consacrée à l'observation empirique sous forme de l'étude d'un cas.

Le recours aux PGI est justifié par des objectifs multiples et les problématiques liées à leur adoption sont nombreuses et interdépendantes ; aussi, dans le chapitre 1, P. Perotin entreprend-il de situer l'objectif d'intégration parmi les autres déterminants de l'adoption du PGI et de caractériser le potentiel d'intégration du PGI. (cohérence des processus et partage de données communes). Cette analyse révèle le rôle majeur du processus d'implantation du PGI en tant que déterminant du succès. Afin de faire apparaître de manière plus précise les préoccupations managériales et la réalité de l'objectif d'intégration, une étude exploratoire auprès de deux entreprises ayant mis en place un PGI a été conduite sous forme d'entretiens avec les acteurs principaux. Cette étude montre que le concept d'intégration se manifeste à travers la notion de problème transverse (lorsque plusieurs intervenants partagent une ou plusieurs tâches réalisées par le progiciel) ; les différentes remises en cause (des tâches, des métiers, du pouvoir ou de la finalité de l'entreprise) sont potentiellement sources de conflits. Chaque décision peut être l'objet de négociations entre différents acteurs et les marges de manœuvre existantes expliquent les incertitudes qui jalonnent le processus de mise en place. Mais s'il y a des éléments d'incertitude, il y aussi place pour des initiatives managériales tenant à la fois aux aspects méthodologiques et aux stratégies de conduite du

changement. Ceci conduit logiquement à centrer la recherche sur une analyse fine des comportements des acteurs lors de la phase de mise en place du progiciel. Le chapitre 2 a, dès lors, pour objet essentiel de définir le cadre théorique et conceptuel permettant de situer cette analyse du processus de mise en œuvre. En s'appuyant sur la notion d'« esprit de la technologie » (Poole et de Sanctis) et celle de « vision organisante » (Swanson et Ramiller), l'auteur montre bien les limites d'une approche purement ingénierique du changement organisationnel. Ceci le conduit, en s'appuyant sur le concept de flexibilité interprétative (Orlikowski) à retenir une vision interactionniste du changement où le caractère dual de la technologie (produit et médium de l'action humaine) est reconnu. Le processus de mise en place est alors vu comme un processus émergent de changement dépendant des interactions entre les acteurs du projet. Dès lors, si on choisit à la fois de reconnaître le rôle prépondérant des acteurs du pilotage et l'existence de l'objectif d'intégration, la problématique devient, dans une perspective plus normative : « **Comment piloter le processus de mise en place d'un PGI pour obtenir un degré d'intégration élevé ?** ».

Dans le chapitre 3 (seconde partie), l'auteur précise le cadre méthodologique de sa démarche. Puisqu'il s'agit de comprendre un processus (la mise en place d'un PGI), en intégrant les visions des participants et le contexte organisationnel, une approche de type interprétative semble justifiée. Cette approche se focalise sur le processus de fabrication de sens par les acteurs dans une situation émergente et vise à comprendre les phénomènes à travers les significations que les acteurs leur assignent. Elle s'appuie ici sur une étude de cas où le chercheur

se situe en position d'observateur direct du processus de mise en place. Ce cas correspond à celui d'une entreprise multinationale, leader mondial du secteur agrochimique, engagé dans un projet de grande ampleur autour du progiciel SAP/R3. Le processus de mise en place est piloté par une double hiérarchie (projet d'une part, maîtrise d'ouvrage d'autre part) ; on peut distinguer huit groupes d'acteurs (Direction projet, chef de projet, super-utilisateurs, consultants – direction générale, direction France, direction site, utilisateurs).

Dans le chapitre 4, P. Perotin présente les résultats de sa recherche en deux temps :

- tout d'abord en réinterprétant le processus observé comme la manifestation du fonctionnement d'un système d'acteurs. Le projet est caractérisé par un faible niveau de conflictualité associé à un pouvoir hiérarchique fort et à un pouvoir expertal conforté par des consultants actifs. Les marges de manœuvre laissées aux utilisateurs étaient faibles (ceux-ci n'ont été que rarement associés à la définition du système) et les situations conflictuelles ont trouvé des solutions non négociées (les utilisateurs ont dû accepter les modifications des processus de gestion). Le projet a respecté ses objectifs et ses contraintes (délais, budget) en assurant une réduction efficace des marges de manœuvre des opposants éventuels ;
- ensuite, en essayant de mettre en évidence les déterminants essentiels du succès apparent du projet. L'étude montre le rôle de quatre facteurs clés de succès : un engagement fort de la direction générale tant dans la définition des objectifs que dans le suivi du projet, une gestion efficace du projet axée sur l'utilisation du temps (avec le

recours fréquent à un discours sur l'urgence), une très forte formalisation de l'organisation du projet (planification et suivi), le choix judicieux d'un chef de projet, issu du terrain, disposant d'un fort « capital-confiance » auprès des futurs utilisateurs.

En conclusion, l'auteur discute le caractère contingent des résultats observés

(en s'appuyant sur une analyse comparative avec les deux cas de l'étude exploratoire) et suggère plusieurs pistes de recherche à explorer.

Adresse :

CREGO

Université Montpellier 2

Place E. Bataillon

34095 Montpellier Cedex 5

Par Robert REIX