

Réflexion autour du déploiement d'un ERP (Entreprise Ressource Planning) et les contraintes spécifiquement liées à l'environnement en Algérie.

*Etude de cas : L'implantation d'un ERP dans une PME :
Les Eaux Minérales de Messerghine (Oran, Algérie).*

GAMOURA ZAHRA *

Received: 09/08/2018

Accepted: 28/10/2018

Résumé :

Nous assistons aujourd'hui à un véritable engouement autour de la gestion informatisée du système informationnel d'une organisation. Dans le contexte d'une PME de production, cette article s'articule autour de la problématique entourant une réflexion sur le déploiement d'un ERP en tenant compte des problèmes liés aux contraintes spécifiques à l'entreprise en Algérie, et les causes de la lenteur de leur mise en exploitation ainsi que les répercussions liés à leur fonctionnement.

Mots clés: *ERP, organisation structurelle, implantation, déploiement, système d'information.*

Abstract:

Today we are witnessing an enthusiasm around the computerized management of an organization's information system. In the context of a production SME, this article focuses on the issue surrounding a reflection on the deployment of an ERP taking into account the problems related to the specific constraints of the companies in Algeria.

The extensive implementation of ERP (integrated management software packages) in recent years is a major fact in management. The integration of management procedures and organizational methods opens up a new dimensional perspective to decision-making techniques that go beyond the structural reconstruction of the organization.

Keywords: *ERP, structural organization, integration, deployment, information system*

Jel : M15

1. Introduction :

L'implantation étendue des ERP (progiciels de gestion intégrée) constitue ces dernières années un fait majeur en matière de management. L'intégration des procédures de gestion et des méthodes organisationnelles ouvre une nouvelle perspective dimensionnelle aux techniques décisionnelles allant au-delà des cloisonnements structurels de l'organisation.

Dans ce travail, nous tenterons d'aborder la question entourant la problématique de l'impact au recours aux ERP dans la gestion courante de l'entreprise et des contraintes environnementales limitant leurs déploiement.

En effet, le recours aux ERP dans la gestion d'une entreprise peut avoir des répercussions aussi bien positives (facilité l'accès à l'information) que négatives (en cas d'erreur tout le circuit informationnel est à vérifier }.

Notre hypothèse principale part du postulat du degré de facilité de l'intégration des ERP au sein des PME . nous essayerons tout au long de ce travail de donner de manière synthétique les effets du déploiement d'un ERP dans une PME agroalimentaire et de répondre à notre hypothèse principale concernant le degré de facilité d'intégration.

2. *Pourquoi aller vers un ERP ?*

L'ERP représente aujourd'hui un choix crédible pour les PME qui aspirent à une rationalisation optimale de leur système d'information. Cependant, l'implantation d'un ERP est considérée comme un projet à forts enjeux (Deltour et Sargis Roussel, 2010; Deixonne 2011), et ceci par sa taille, son coût, ses fortes implications structurelles.

En effet, investir dans un progiciel de gestion intégré - ERP - correspond à un investissement informatique important, comparable à une décision stratégique. Comme le constatent Rougès et al. (2007, p.20) *«la capacité d'une PME à absorber des échecs est limitée. Le choix d'investir dans les TI revêt donc, plus encore que dans les grandes entreprises, un enjeu stratégique majeur. »*

3. *Qu'est-ce qu'un ERP ?*

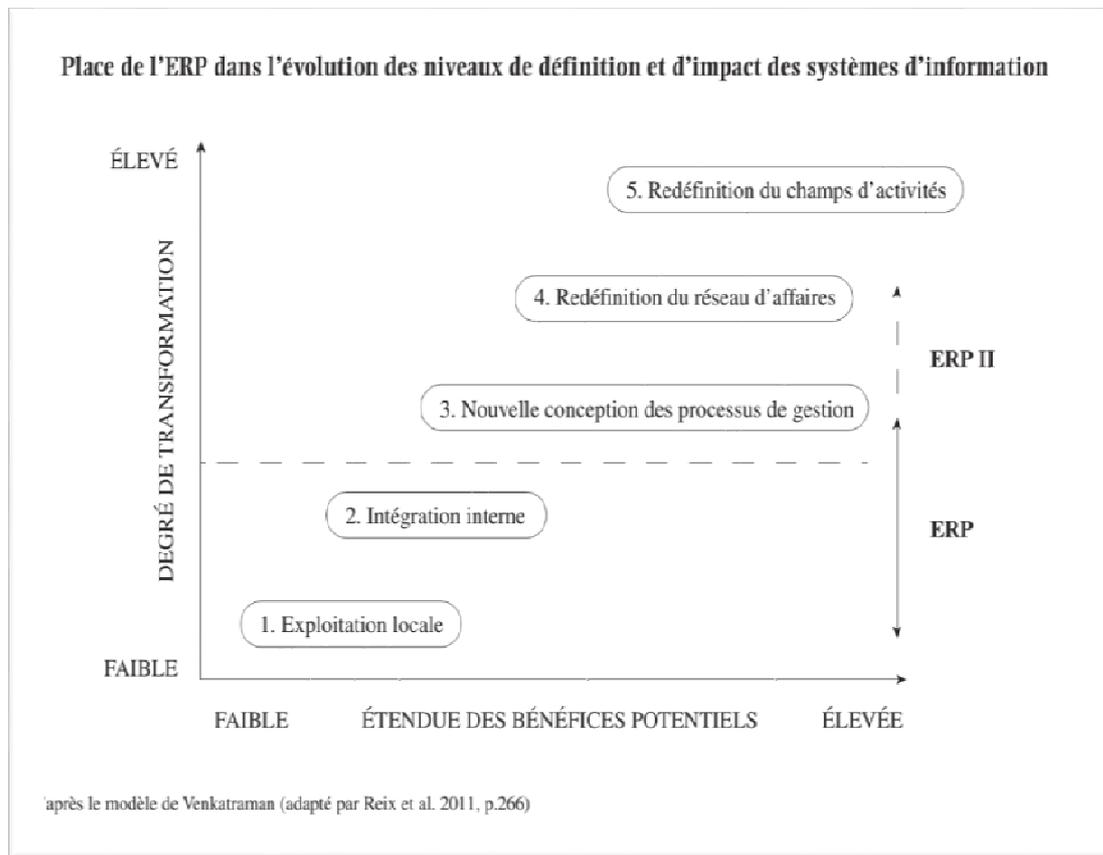
Un ERP (Entreprise Ressources Planning) est un progiciel qui permet une planification des ressources nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise.

Avec l'ouverture du marché algérien au commerce extérieur et l'accroissement de création des entreprises à petites et moyennes capacité de rendement, le recours à l'usage des ERP est devenue une étape à suivre dans la gestion des systèmes d'informations au sein des entreprises.

Cette gestion intègre dans un environnement unique l'ensemble des domaines et fonctions applicatives de l'entreprise, assure une cohérence au travers d'une interface, d'une ergonomie unique, d'une base de données commune et assure l'intégrité et la non redondance des informations.

Un ERP couvre tous les domaines de l'entreprise avec des fonctions d'une puissance exceptionnelle. Il répond aux problématiques des plus simples aux plus complexes : multi sociétés, multi sites, multi dépôts, multi emplacements, multi langues, multi devises, multi unités. Il se doit d'être ouvert, capable de dialoguer avec des applications tierces via des connecteurs et des Web Services.

Figure (1): ¹



4. L'impact de l'ERP sur le système d'information :

Les ERP possèdent des caractéristiques très spécifiques qui ont de fortes incidences sur les conditions de leur adoption par les entreprises.

Les Progiciel de Gestion Intégré se défini comme une application «*paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à intégrer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards* » (Reix et al., 2011 p.97).

Pour ce fait, la logique d'intégration des différents métiers de l'entreprise et la vision transversale qui en découle constituent donc deux effets majeurs attendus de l'ERP (El Amrani et al. 2006).

Considéré comme un formidable outil de suivi et de synthèse de données, en éliminant les contraintes de collecte et stockage de l'information, les ERP permettent une

¹ Deltour, François, et al. "L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ?." *Management international*, volume 18, number 2, winter 2014, p. 155-168.

actualisation rapide des données, en facilitant l'édition automatique des récapitulatifs (tableaux de bord) avec une accélération des feed-back.

Les ERP sont donc un vrai levier d'amélioration de la production des données et du contrôle de l'information.

Toutes fois, de nombreuses études récentes sur le sujet (notamment Meyssonier et Pourtier, 2004a) exposent le fait de la complexité de l'intégration des ERP et mettent en relief les nombreux problèmes organisationnels s'y afférents.

Avant de procéder au constat réel de l'intégration d'un ERP dans une PME algérienne, nous nous devons de démontrer d'abord, la méthode d'utilisation.

Choix d'aller sur un ERP :

Lors de l'analyse de la première étude réalisée par l'éditeur international Sage, auprès de 85 décideurs informatiques algériens réalisée en août 2014, il apparaît que plus d'une entreprise algérienne sur deux souhaiterait investir dans un ERP (Enterprise resource planning).

Les résultats suivant résume les causes et objectifs des entreprises à vouloir installer un ERP².

<i>Objectifs Echantillon</i>	<i>Priorité stratégique</i>	<i>Investissement prioritaire</i>	<i>Amélioration des couts</i>	<i>Amélioration de l'efficacité</i>
<i>85 entreprises</i>	<i>79%</i>	<i>57%</i>	<i>44%</i>	<i>59%</i>

ERP comment ça marche ?

La mise en œuvre d'un système d'information informatisé constitue un projet stratégique pour une entreprise de taille moyenne.

De ce fait, le choix d'intégrer un Progiciel de Gestion peut engendrer des modifications plus ou moins importantes sur l'acheminement des données au sein de la structure et peu ou pas déstabiliser son organisation. Il est donc impératif de prendre en considérations toutes les fonctionnalités existantes dans la société et de les délimiter avant de procéder à son déploiement.

5. Méthode d'intégration :³

Il existe différentes méthode pour mettre en œuvre un projet de Pro logiciel ou ERP, mais généralement toutes s'articule autour de ces quatre grands axes :

- ✓ Etudes ;
- ✓ Mise en œuvre ;
- ✓ Contrôle et suivi de projet ;

² <https://www.liberte-algerie.com/actualite/plus-dune-entreprise-algerienne-sur-deux-souhaite-investir-dans-un-erp-210765/print/1>

³³ Document interne PME Messerghine.

✓ Maintenance et évolutions.

6. **Les fonctions clés autour du déploiement d'un ERP :**

L'intégration d'un progiciel de gestion est avant tout un travail d'équipe. La littérature managériale recommande la mise en place de trois types d'équipes pour piloter le changement : le comité de pilotage, les équipes de mise en œuvre, l'équipe technique.

Lors de notre suivi de l'implantation d'un ERP dans la PME les Eaux Minérales de Messerghine située à Oran en Algérie, la démarche suivie était celle utilisée de manière standard en se basant sur l'existence des fonctions clés qui sont citées ci-après :

a) **Le Manager du projet (MP) :**

Il est généralement nommé par l'intégrateur. Ce manager est la personne qui coordonne et suit l'ensemble du projet, de l'étude initiale au démarrage effectif, il est le garant de la bonne exécution du projet.

b) **Chef de projet :**

Il est nommé par le donneur d'ordre et devient l'interlocuteur privilégié du manager de projet.

c) **Chef de sous-projet technique :**

Nommé par l'intégrateur, il s'occupe d'un axe spécifique lié au déploiement global. Il a pour interlocuteur le chef de sous projet.

d) **Chef de sous-projet utilisateur (CSPU):**

Il est nommé par le donneur d'ordre et s'occupe d'un volet spécifique du déploiement.

Le choix du management global du projet et le comité de pilotage sont des paramètres fondamentaux pour la bonne marche du déploiement de l'ERP.

La réalisation de la coordination et du pilotage du projet est confiée à une instance : le Comité de pilotage. Ce Comité se réunit régulièrement selon une fréquence préalablement définie suivant un canevas d'avancement en intégration. Sa mission consiste à :

- Ordonner les différentes activités du projet après avoir vérifié et validé la conformité des étapes et activités antérieures.
- Déterminer les difficultés pouvant survenir lors du déploiement effectif de l'ERP.
- Proposer des arbitrages ou des solutions pour faire face aux difficultés rencontrées.
- Informer la Direction de l'entreprise sur l'état d'avancement du projet.

Derrière le pilotage du projet des ***axes fondamentaux sont à assurer*** :

1. **Sécuriser l'information** : en préservant la base de données interne de l'entreprise.
2. **Respect des Procédures de gestion** : ventes, achat, règlement, stock, processus de production et gestion des tiers.

3. Normalisation de la comptabilité : par la maîtrise des intégrations comptables ventes, achats, stocks et personnel et l'élaboration des tableaux synthèses et des états financiers, en plus de la gestion des investissements.

Il est impératif de noter que le rôle de l'ERP est de permettre le croisement de l'information de manière efficace et rapide, en respectant les procédures organisationnelles de l'entreprise et en se référant au canevas légal des normes en vigueur. Il n'est en aucun cas un entrepôt de collecte d'information.

Afin d'avoir un ordre d'idée sur les travaux relatant le sujet du déploiement d'un ERP, et lors de notre recherche sur le sujet, la grille de lecture ci-dessous donne un aperçu sur les travaux de recherche menés à ce propos : ⁴

Tableau A2 : Analyse de quelques travaux réalisés dans le cadre de la recherche sur le sujet de l'ERP (El Amrani & Saïd-Léger, 2013)⁴

N° de travaux	Thématiques / Sujets				Les procédures théoriques			Citations / Références	
	Thématique	Thèmes	Principaux concepts et théories utilisés	Indicateurs méthodologiques	Parcours	Principales méthodes	Types de résultats obtenus		
[20]	Impact ERP sur l'organisation	Un seul cas	-Théorie de l'acteur-réseau (ANT)	-Observations -Analyses explicatives	-	-	-	-	
[17]	Entretien de terrain après projet ERP	Un seul cas	-Théorie socio-économique des organisations	-Observations + entretiens -Analyses explicatives	-Matrice des scénarios possibles	Non	A	-	1
[12]	Raisons pour l'adoption de la technologie des ERP	Échantillon de 58 entreprises	-Th. diffusion de l'innovation -Th. des chaînes hiérarchiques -Théorie des conventions -Théorie néo-institutionnelle	-Questionnaire -Influence statistique par régression linéaire -Tests de significativité	-Matrice matricielle (équation structurelle)	Non	EP	Possible mais difficile (questionnaire à retourner)	1 + 2
[14]	Impact de l'ERP sur la connaissance organisationnelle	Un seul cas	Théorie des organisations basée sur la connaissance (knowledge-based theory of organizations)	-Entretiens -Synthèse avec des cartes cognitives	-Tableau avec 3 rôles (expert technique, expert métier, manager) vs. perspectives ascendante ou descendante	Non	E	Possible (guide interview fourni)	1 + 2
[26]	Facteurs d'intégration post-implémentation ERP	Échantillon de 51 gestionnaires	-Nouveaux indicateurs	-Questionnaire -Analyse statistique de la corrélation + tests de significativité	-Diagramme avec variables indépendantes qui influent sur variable dépendante	OUI	EP	Possible (questionnaire fourni)	1 + 2
[25]	Intégration entre ERP et transactionnalité	Échantillon de 41 études empiriques	-Revue littéraire -Théorie de la contingence	-Analyse et synthèse de la littérature	-Diagramme avec variables indépendantes qui influent sur variable dépendante	Non	E	Impossible dans l'état (à développer)	1
[28]	Adoption des usages de l'ERP	Un seul cas	-Théorie de l'acteur-réseau	-Observations et entretiens sur 7 ans -Induction par investigation et variables qualitatives	-Typologie des modes d'usage des ERP	Non	A	Impossible dans l'état (à développer)	1
[27]	Intégration des connaissances dans les projets ERP	Deux cas d'entreprises	-Théorie du capital social	-Observations + entretiens -Induction par investigation et variables qualitatives -Requiem et analyses des indicateurs	-Tableau analytique de la connaissance en entreprise selon les 3 dimensions du capital social	OUI	A	Impossible dans l'état (à développer)	1

⁴ Assar, Saïd, and Redouane El Amrani. "Théories et théorisation: esquisse d'une analyse avec la recherche sur les ERP." *RMiS14: Research Methods in Information Systems. 2ème Atelier AIM sur les Méthodes de Recherche en SI*. 2014.

⁵ ibid

Tableau A3 : Analyse de quelques travaux publiés dans d'autres revues [sélectionnés depuis (El Amrani & Saint-Léger, 2013)]

N° article	Éléments de l'étude				La proposition théorique				
	Problématique	Terrain	Fondement(s) et justification(s) théorique(s)	Démarche méthodologique	Forme	Périmètre défini ?	Catégorie	Testabilité et répliquabilité	Phases réalisées
[01]	Impact ERP sur le contrôle de gestion et sur la fonction du contrôleur de gestion	Dix études de cas	- Revue de la littérature - Théorie de la contingence	- Entretiens - Analyse de contenu - Observations et confrontation	- Implicite : lien de corrélation - 1 graphique avec liste variables indépendante - Graphiques d'analyse pour 4 variables dépendantes	?	A	Possible mais difficile (mention des thématiques des entretiens uniquement)	1+2
[05]	Quelle compétition et coopération (coopétition) dans le marché des ERP ?	11 entreprises (éditeurs ERP, cabinets de conseils, petites SSII)	- Revue littérature - Théories du management stratégique (Porter, etc.)	- Analyse documentaire - Entretiens (32) et analyse de contenu - Validation auprès de 2 experts	- Récit illustré - Diagrammes faisant apparaître 4 types de liens interentreprises	Oui	A	Impossible (étude longitudinale et historique)	1
[53]	Contribution ERP à améliorer la structuration des processus de gestion	Une seule étude de cas (industrie agroalimentaire)	- Théorie de la structuration	- Entretiens - Analyse de contenu avec codification thématique	- Un diagramme de synthèse avec liens d'effets mutuels entre ERP et processus de décision	?	A	Impossible (protocole de recherche absent)	1
[57]	Fonctionnement des dispositifs d'accompagnement organisationnel des projets ERP	Dix études de cas	- Théorie de design organisationnel - Théorie de la contingence - Théorie de l'acteur réseau (ANT)	- Entretiens - Analyse de contenu - Observations	- 4 diagrammes pour décrire évolution de la diffusion des connaissances	?	A	Impossible (absence du protocole de recherche et des étapes de tests futurs)	1
[62]	Effet de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise	55 PME et 45 grandes entreprises	- Revue littérature - Résultat étude antérieure ³ - Théorie du changement organisationnel	- Questionnaire - Analyse statistique : corrélation et régression multiple et pas à pas - Test de signifiante	- Modèle avec un construit à expliquer et 5 variables explicatives	Oui	EP	Possible (questionnaire disponible + cible des acteurs et variables à retenir)	1+2+3

³ Publié dans (Bidan, El Amrani, Geffroy-Maronnat, Marciniak, & Rowe, 2002)

scindés en deux volets :

7.1. Les contraintes liées au capital humain : au-delà de la question de la formation, nous avons constaté lors de notre étude de cas que le personnel de l'entreprise souffrait d'un manque de rigueur et de disciplines. L'accomplissement des tâches récurrentes et le maintien des procédures posent un véritable problème quant au bon fonctionnement des services.

Le personnel manquant de qualification, la question de migration d'un logiciel de gestion vers un ERP pose un vrai problème d'adaptation.

Un ERP est un logiciel permettant le déversement de l'information depuis l'établissement du bon de commande jusqu'au règlement et la comptabilisation de la transaction.



⁶ Ibid

Réception des factures

Comptabilisation

Règlements

Traitement des retours

Nous avons relevés lors de notre analyse de cas que des blocages récurrents sont constatés dans le déroulement de la procédure organisant la transaction. En effet, il suffirait qu'un bon de réception retraçant l'achat d'une marchandise soit bloqué au niveau de la gestion des stocks, que tout le circuit englobant l'aboutissement de la transaction soit entravé.

La personne chargée de valider le bon de réception ne mesurait donc pas l'impact du décalage de validation de l'information en temps réel, le résultat s'y rattachant est le blocage des autres départements se trouvant dans l'incapacité de clôturer l'opération d'achat.

Ceci nous ramène à en déduire que la base de développement réussi d'un ERP est le travail en équipe, et la coordination. La notion de temps est la clé de l'utilisation efficace d'un ERP.

7.2. Les contraintes liés à un environnement :

Nous entendons par là l'organisation du marché Algérien en terme d'achats et ventes de biens.

Dans. le développement d'un ERP, toute transaction suppose la présence de justificatif permettant l'enregistrement de l'opération. Or, lors de notre étude, nous avons constaté que cela n'était pas toujours le cas.

Face à l'absence de facture lors d'un achat, le paramétrage de l'ERP se trouve bloqué. La question de la gestion des « bons pour » représente un vrai problème fonctionnel entravant le respect de la procédure de mise en place de l'ERP.

Il est impératif de noter que ces « bons pour » ne font qu'acter la transaction mais n'ont aucune valeurs juridiques ou fiscales. Ils ne sont en aucun cas un justificatif comptable permettant le contrôle et la vérification de l'information.

De ce fait, l'absence de justificatifs de transaction n'est pas paramétrable sur un ERP, chose à laquelle beaucoup de chef d'entreprise se trouvent confrontés à postériori lors de la migration effective de logiciel de gestion.

Au-delà de ces deux points cités auparavant, un troisième point nous semble essentiel à évoquer = L'impact du recours à l'ERP comme outil d'acheminement de l'information.

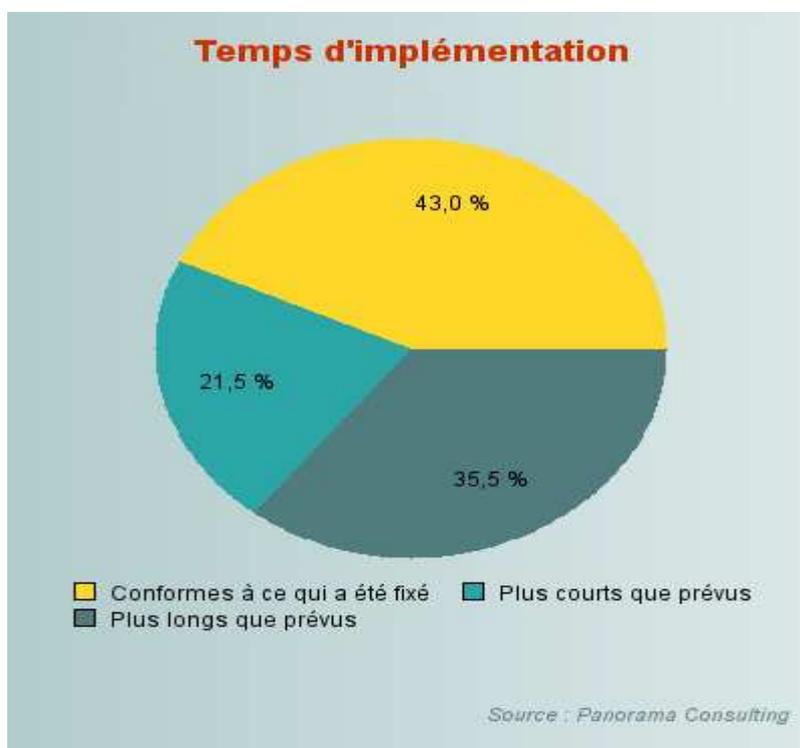
Au-delà des deux premiers points évoqués ci-dessus relatant les effets de l'implantation du progiciel au sein de la PME, des faits perturbateurs ont fait que toute migration de fonction posée un véritable problème de réalisation.

7.3. Les difficultés rencontrées lors de la migration vers un ERP :

La principale cause de la lenteur et de la difficulté de la migration de l'ancien logiciel vers un ERP est le paramétrage standardisé de ces programmes informatiques.

Lors de l'achat de l'ERP, l'intégrateur, afin de vendre son produit, rassure le client en miroitant le fait qu'un ERP permet toutes les modifications nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Or, bien des surprises ont été enregistrées.

La durée énoncée par le fournisseur est en générale une année. Les statistiques démontrent que cela peut varier suivant l'ampleur de l'implantation de tous les modules proposés par le fournisseur.⁷



Concernant notre cas pratique, nous avons constaté que le temps d'implémentation de la solution informatique s'était beaucoup trop étalée, les causes du retards peuvent être synthétisé comme suit :

- Nous avons constaté qu'aucune flexibilité n'est permise lors du paramétrage des données, le client doit s'adapter au produit et non l'inverse. Si l'ERP permet des croisement de données et des déversements, il serait impératif de se calquer au mode de fonctionnement standard de l'ERP et non l'inverse.
- Le paramétrages des états d'impression relève d'un développement spécifique. L'intégration des entête et des logos est considérée comme une modification

⁷ <http://www.journaldunet.com> : de Dominique Filipponne, publié en avril 2010

spécifique alors que la logique même d'un logiciel est de permettre l'émission d'état d'impressions conformes aux lois en vigueur

- c) La normalisation fiscale des taux d'imposition suppose un développement spécifique. Les normes fiscales algériennes déterminent des taux de TVA, de droits de timbre et Taxe sur l'activité professionnelle bien définies. A notre grand étonnement, lors du paramétrage des droits de timbre aucun plafond n'est respecté. L'intégrateur lors de la proposition de son produit avait omis de citer que l'ERP proposé n'était pas encore Algérianisé et qu'il fonctionnait suivant les normes comptables françaises.
- d) Le circuit comptable proposé ne permettait pas une gestion lisible des comptes comptables. L'intégrateur proposait des comptes collectifs pour toutes les relations tiers, ils préconisaient une écriture synthétique des mouvements de stocks qui ne passait qu'une fois par mois. Lors du paramétrage des écritures de stocks et devant l'insistance de l'intégrateur à passer une seule écriture par mois, l'équipe de pilotage se devait de prouver l'impact des erreurs non détectées lors de la passation d'une seule écriture mensuelle de stock et la difficulté résidait dans la reconnaissance des factures d'avoir faites par erreur de celle faites pour un retour marchandises.
- e) La question de suivi des échéanciers clients fournisseurs pose un réel problème. Soldes les factures nécessite la création de factures internes avec une numérotation interne différente de celle des fournisseurs. Le rapprochement tiers est donc compliqué à réaliser.
- f) Le plus grand problème rencontré était celui du paramétrage des états financiers, des erreurs répétitives dans le mapping des comptes liés à la liasse fiscale. La lourdeur et la lenteur dans la mise en place des données suivant les normes comptables algériennes a fait que pour tout développement, toute modification relevée du spécifique, et engendrait donc des surcoûts.

La question d'intégration effective du progiciel était toujours d'actualité après quatre années de mise en place. Le changement d'interlocuteur de l'intégrateur a fait que tout le travail des deux premières années était à revoir.

Toute modification des paramètres initiaux de l'ERP nécessitent un travail supplémentaire et de l'intégrateur et de l'équipe de pilotage. Le coût de l'intégration devenait donc immaîtrisable et en accroissement constant. L'ERP était devenu plus un problème qu'une solution.

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises Algériennes, nous ramène à l'objet de cet article, une réflexion dans le déploiement d'un ERP liées aux contraintes spécifiquement à l'Algérie

Le déploiement d'un ERP ne pourra en aucun cas palier aux problèmes de gestion de l'entreprise algérienne. La lenteur dans la mise en place effective du Progiciel est due aux contraintes citées ci-dessus et ne pourrait être résolu sans une réflexion mixte entre intégrateur et chef d'entreprise algérien.

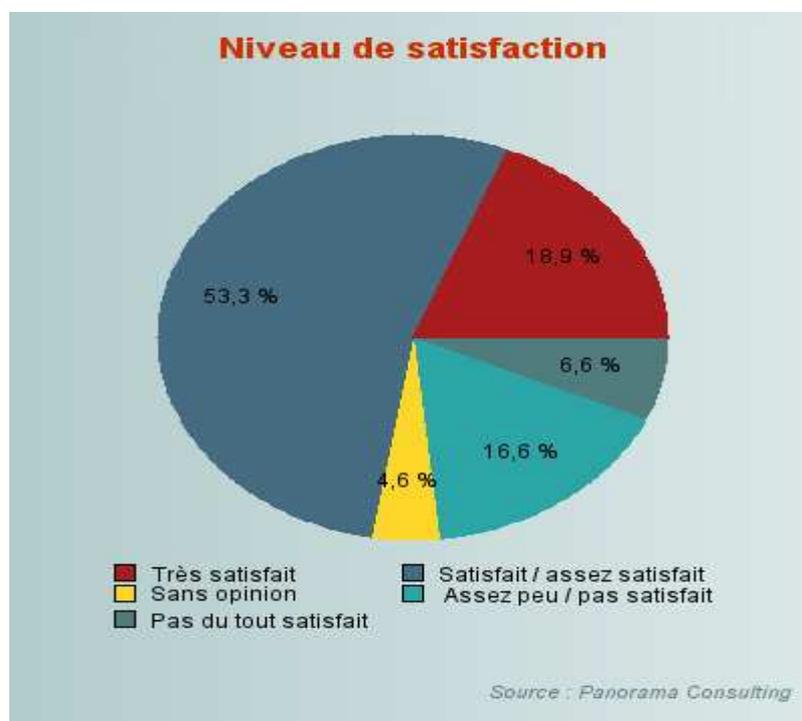
Si l'intégrateur ne tient pas compte de ces contraintes et pensent apporter une solution « standard » sans aucun correctif à son ERP, le fonctionnement de l'entreprise se trouvera figé et alourdi par des blocages récurrents entravant le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Ce qui nous amène à en déduire les constats suivant :

Principaux résultats :

La puissance des ERP fascine les managers d'entreprise, mais leur impact suscite la méfiance. Les risques entrepris lors de leur mise en place sont à la hauteur des bénéfices attendus. L'implantation ne se réalise pas sans bouleversement profonds des procédures de travail, des compétences, des exigences de formation et d'emplois.

En générale le niveau de satisfaction est très mitigé, il varie suivant les contraintes rencontrées lors du déploiement.⁸



Toutefois, les ERP ont pour caractéristique principale d'être des systèmes d'information rigides. Ils imposent des formes « préfabriquées » de travail, inspirés du taylorisme et favorisant la centralisation des décisions. Ils diminuent la marge d'autonomie des entreprises dans leurs choix organisationnels.

Lors de notre étude de cas, nous avons relevé la durée de l'intégration dite totale du progiciel de gestion. L'utilisation actuelle de l'ERP est le fruit de quatre années de paramétrages, qui continuent jusqu'à présent. Le feuille de route de l'intégrateur proposait une utilisation effective du programme dans l'année suivant l'achat. Le résultat est que la décision d'intégration du progiciel dépasse et le temps annoncé et le budget initial. L'entreprise se trouve donc bloqué dans une escalade d'engagement envers un outil dont la fonction principale est de faciliter la gestion quotidienne.

⁸ <https://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/etude-erp-2010-panorama-consulting/>

8. Conclusion :

L'ERP constitue un formidable outil d'intégration, de partage des informations et de fluidification des processus au sein des organisations (El Amrani et al. 2006; Kocoglu et Moatti, 2010). Si la notion de la fusion organisationnelle au système d'information relève du «mythe» (pour reprendre l'expression de Segrestin et al. 2004), des bénéfices sont constatés dans l'adoption et l'usage des ERP. Ces bénéfices dédiés aux grandes entreprises, sont aujourd'hui abordables par les petites et moyennes entreprises. Pourtant la contrainte est de taille pour les PME : le temps, la complexité, et le coût de l'investissement engendrés par l'adoption d'un ERP font de ce système un fait moteur dans la vie de ces entreprises, affectant l'ensemble de la structure organisationnelle, et en premier lieu le quotidien de très nombreux salariés.

Bibliographie :

1. Assar, Saïd, and Redouane El Amrani. (2014). "Théories et théorisation: esquisse d'une analyse avec la recherche sur les ERP." *RMiS14: Research Methods in Information Systems. 2ème Atelier AIM sur les Méthodes de Recherche en SI*.
2. Braud, Olivier. (2008). "Facteurs décisionnels pour l'implantation d'un ERP dans les PME: le rôle de l'évaluation des bénéfices tangibles et intangibles." Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion informatique, *université du Québec*, Montréal.
3. Bidan, Marc. (2004). "Fédération et Intégration des applications du Système d'Information de Gestion." *Systèmes d'Information et Management*, Volume 9, N° 2.
4. Chtioui, Tawhid. (2004). "ERP: les effets d'une "normalisation" des processus de gestion." *Normes et Mondialisation*.
5. Deltour, François, et Caroline Sargis. (2010). « L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP : deux études de cas en PME », *Systèmes d'information & management*, vol. volume 15, no. 1, pp. 9-34.
6. Deltour, François, et al. (2014). "L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ?." *Management international*, volume 18, number 2, winter, p. 155–168. doi:10.7202/1024200ar
7. Deltour, François, and Virginie Lethiais. (2014). "L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC: quels effets sur la performance?." *Systèmes d'information & management*, Volume 19, N° 2, pp 45-73.
8. De Rongé, Yves. (2000). "L'impact des ERP sur le contrôle de gestion: une première évaluation." *FINECO*, N° 10, pp 45-65.
9. Equey, Catherine. (2004). La mise en place d'une solution de gestion moderne (ERP/PGI), quels enjeux pour une PME/MPI? *1ère partie: étude de cas détaillés. Haute école de gestion de Genève*.

10. François, Deltour, Leconte Patrick, and Mourrain André. "Contingences du projet ERP dans les PME: construction d'un cadre d'analyse basé sur les risques et compétences. 13e colloque de l'AIM." *Paris dauphine* 13: 1-10.
11. Gérard VALENDUC, Laure LEMAIRE. (2004). « ENTRE RIGIDITÉ ET MALLÉABILITÉ, Le double visage des ERP, *Science de la société* n°61, pp 53-70.
12. Geffroy-Maronnat, Bénédicte, Redouane El Amrani, and Frantz Rowe. (2004). "Intégration du système d'information et transversalité: comparaison des approches des PME et des grandes entreprises." *Sciences de la Société* 61: 71-89.
13. Kessous, Emmanuel, and Céline Mounier. (2004). "Coordination et échanges dans un collectif de vente Le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM." *1er congrès de l'AFS, Dynamiques de transformation de la société française contemporaine, RT30-sociologie de la gestion*.
14. Lemaire, Laure, and Gérard Valenduc. (2004). "Entre rigidité et malléabilité. Le double visage des ERP." *Sciences de la Société*, N° 61, pp 53-69.
15. Lemaire, Laure. (2002). "Systèmes ERP, emplois et transformations du travail." *Fondation Travail-Université ASBL*.
16. Meyssonier, François, and Frédéric Pourtier. (2006). "Les ERP changent-ils le contrôle de gestion?." *Comptabilité-Contrôle-Audit*, volume 12, N° 1, pp 45-64.
17. Pellegrin-Boucher, Estelle, and Frédéric Le Roy. (2008). "Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC: le cas des ERP." *Correspondance*.
18. Raschas, M., and A. Piekarek. (2001). "Quel ERP pour la PME?." *Applica Lille, Novembre*.
19. St-Pierre, Josée, Marie-Christine Monnoyer, and Martine Boutary. (2006). "Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME: une étude exploratoire." *Actes du 8ème CIFEPME*, pp 24-27.
20. Sorensen, Bjarne. (2007). *ERP Open Source ou commercial*. Diss. Thèse de doctorat. Haute école de gestion de Genève.
21. Sargis-Roussel, C., and F. Deltour. (2010). *L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP: deux études de cas en PME*. No. hal-00572538.
22. Uwizeyemungu, Sylvestre, and Louis Raymond. (2004). "Profil d'adoption des systèmes de gestion intégrés dans les PME manufacturières." *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)* 27, 28.
23. Document interne à l'entreprise Messerghine.