

## **Etude Exploratoire des déterminants du processus d'acquisition de l'ERP : Cas des entreprises Tunisiennes**

### **An exploratory study of the determinants of the ERP acquisition process: Case of Tunisian companies**

**Ahmed Foued HASSAIRI**  
Maître Assistant Habilité  
Université de Sfax Tunisie  
Ecole Supérieure de Commerce  
Unité de Recherche Gouvernance  
**fouad.hassairi@escs.usf.tn**

**Date de soumission** : xx/xx/xxxx

**Date d'acceptation** : xx/xx/xxxx

**Pour citer cet article** :

HASSAIRI A. F.. (2021) «Étude Exploratoire des déterminants du processus d'acquisition de l'ERP : Cas des entreprises Tunisiennes», Revue Internationale Multidisciplinaire D'Economie et de Gestion, Volume 1 : Numéro 1» pp.

**Digital Object Identifier (DOI)** :

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## **Résumé**

Cet article, ayant mobilisé de multiples cadres théoriques pour comprendre les dynamiques d'un processus de décision concernant les TI dresse un modèle explicatif qu'elle raffine avec l'étude de cas de trois groupes d'entreprises tunisiennes.

Les résultats de cette recherche exploratoire montrent que l'acquisition d'un système ERP et son implantation représente un événement stratégique pour l'entreprise compte tenu du coût et de l'étendue de ce projet. Toutefois, cette décision est souvent faite sur la base de la « confiance » et non des études de faisabilité et rentabilité nécessaire. Il s'agit donc d'une rationalité non économique qui explique une grande partie du processus de prise de décision d'acquisition d'ERP. Cette rationalité englobe, l'influence de l'environnement institutionnel avec ses composantes internes et externes. En plus, la rationalité non économique incorpore l'impact que peut en exercer la culture organisationnelle.

## **Mots clés :**

ERP, Processus d'acquisition, Rationalité, Culture d'entreprise

## **Abstract**

This article, having mobilized multiple theoretical frameworks to understand the dynamics of a decision process concerning IT, draws up an explanatory model that it refines with the case study of three groups of Tunisian companies.

The results of this exploratory research show that the acquisition of an ERP system and its implementation represents a strategic event for the company given the cost and scope of this project. However, this decision is often made based on "confidence" and not based on the necessary feasibility and profitability studies. It is therefore non-economic rationality that explains a large part of the ERP acquisition decision-making process. This rationality includes the influence of the institutional environment with its internal and external components. In addition, the non-economic rationality incorporates the impact that the organizational culture can have.

## **Keywords :**

ERP, Acquisition process, Rationality, Corporate culture

---

## Introduction

L'acquisition d'un ERP constitue l'un des investissements majeurs pour les entreprises contemporaines (Costa et al., 2020). Malgré l'envergure de ce type de projet sur plusieurs plans, il semble que les entreprises finissent par dépasser les délais et les coûts initialement prévus. En ce sens, plusieurs travaux de recherches estiment que la phase la plus critique dans le projet ERP est celle de pré implantation durant laquelle le projet est planifié et le vendeur ERP est sélectionné (Parhizkar et Comuzzi, 2017, Aboaddo et al., 2019, Renny Sari, 2019). En effet, la manière de déroulement de cette phase a des conséquences sur l'exécution et les résultats du reste du projet ERP (Chauhan et Jaiswal, 2016, Dewi, 2019, Costa et al., 2020).

L'objectif de cette recherche de nature exploratoire est de comprendre comment les entreprises acquièrent leurs progiciels ERP dans une tentative de revenir sur les causes des déviations du projet ERP au contrôle de l'entreprise. Ainsi, il convient, en premier lieu, de mobiliser la théorie néo-classique pour savoir comment les entreprises ont intérêt d'acquérir leurs progiciels ERP. En second lieu, l'influence de l'environnement interne et externe est saisie à l'aide des constats de la théorie néo-institutionnelle. En troisième lieu, l'éventuel impact de la culture organisationnelle sur le processus d'acquisition est analysé.

### 1. La revue de la littérature

Plusieurs chercheurs dans le domaine du Management des Systèmes d'Information (MIS) essayent de décomposer le déploiement d'un projet ERP en phase, processus ou étapes. En ce sens, une panoplie de modèles sont proposés pour mieux comprendre et appréhender ces étapes (Chauhan et Jaiswal, 2016, Renny Sari, 2019, Hietala and Paivarinta, 2021)

La localisation du processus d'acquisition dans un projet ERP permet de constater qu'il se situe dans l'horizon de pré-implantation et plus spécifiquement dans la phase de préparation telle que décrite par Dewi (2019). Ce dernier marque le début de cette phase par la décision de lancement de projet. De l'autre côté, Aboaddo et al., (2019) définissent implicitement la fin du processus d'acquisition par la conclusion du contrat avec le vendeur sélectionné. Ainsi, le processus d'acquisition est défini dans le cadre de ce travail comme « *l'ensemble d'activités et de facteurs dynamiques se situant dans le projet ERP entre la décision d'acquisition d'un ERP et la conclusion du contrat avec le fournisseur sélectionné.* Elles incorporent notamment la planification du projet, l'évaluation et la sélection d'un fournisseur d'ERP, la négociation de l'affaire et la conclusion d'un contrat.

Le processus d'acquisition est une étape primordiale pour le succès d'un projet ERP (Das Neves et al. 2004, Parhizkar et Comuzzi, 2017, Dewi, 2019). Il est caractérisé par sa

complexité et par sa large étendue et connaît l'intervention de multiples acteurs dont les objectifs sont généralement contradictoires. D'un côté l'équipe de projet cherche à favoriser l'intérêt de leur organisation, de l'autre côté, interviennent une série d'éditeurs d'ERP dont l'objectif principal est la vente de leurs progiciels à l'entreprise. En outre, des consultants en matière d'organisation peuvent aussi intervenir avec des objectifs en faveur de l'une ou de l'autre des deux parties précédentes. La section suivante tente d'expliquer comment les entreprises se comportent face à cette situation critique.

### 1.1. Le Processus d'acquisition économiquement rationnel

Une fois la décision d'acquisition d'un ERP prise, l'entreprise forme généralement une équipe de projet à laquelle elle confie la mission de conduite de projet. Cette équipe est donc présumée favoriser l'efficacité compte tenu de la rareté des ressources. *Les activités et les facteurs dont l'accomplissement ou la prise en compte favorise cet objectif sont appelés processus d'acquisition économiquement rationnel.* Il va être résumé dans les éléments suivants :

- L'accomplissement des phases nécessaires,
- Le suivi des meilleures pratiques en la matière, et
- La prise en compte des critères importants pour la sélection.

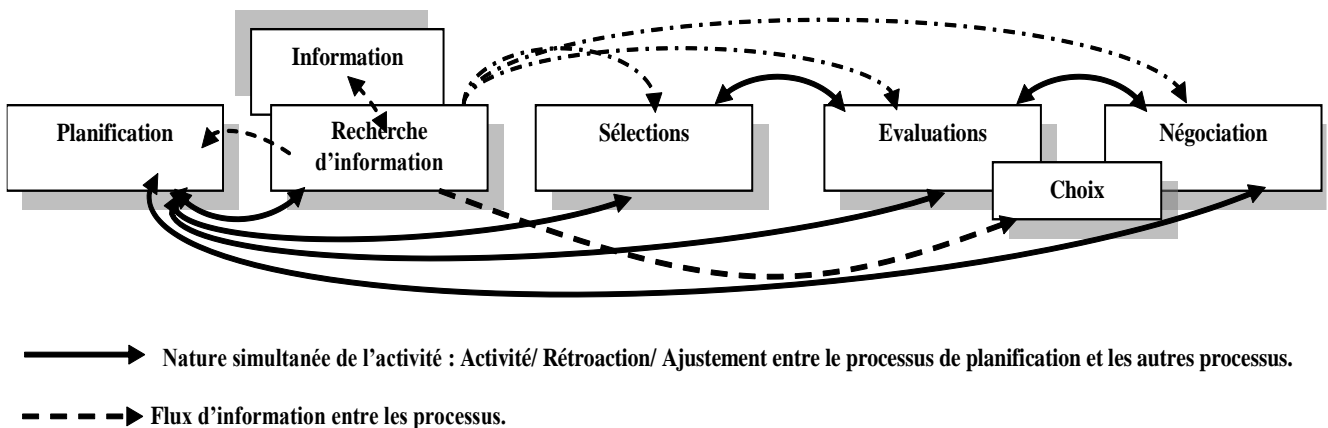


Figure 1: Les phases de processus d'acquisition de l'ERP (Verville et Hallington, 2003)

### 1.2. L'accomplissement des phases nécessaires

Sur la base d'une étude de cas de quatre grandes entreprises américaines, Verville et Hallington (2003, 2002) dressent un modèle qui divise le processus d'acquisition d'un ERP, appelé dans la suite de cette recherche Enterprise Resource Planning Acquisition Process

(ERPAP), en six phases (cf. figure 1). Le tableau 1 illustre la répartition des activités sur ces six sous-processus ou phases.

Selon Verville et Hallingten (2003), les différents sous-processus fonctionnent de manière itérative. Ainsi, plusieurs activités du processus de planification ou de collecte d'informations, par exemple, se font dans des autres sous-processus. Le tableau 1 essaye de porter à chacun de ces derniers les activités qui le composent.

L'étude approfondie des travaux de Verville et Hallingten, (2002; 2003) et celle Verville, (2003) révèle quelques ambiguïtés et faiblesses dans la vision du processus d'acquisition de l'ERP, ou ERPAP.

Premièrement, certaines activités ayant été incorporées dans le processus de planification peuvent être considérées comme faisant partie intégrante du processus de sélection. C'est le cas par exemple de l'analyse de la position du vendeur sur le marché considéré comme activité de sélection par Sonny et Moutaz (2018) et de l'établissement des critères de sélection considéré comme une phase du processus de sélection.

Deuxièmement, le choix de la solution à acquérir sur la base des résultats de l'évaluation ne constitue pas seule un processus entier. D'ailleurs, les auteurs affirment que « le choix, dans le processus, vient comme un résultat naturel des phases qui le précèdent ». Il est estimé que le choix est une conséquence naturelle du processus d'évaluation et qu'il vaudrait mieux qu'il y soit incluse comme son résultat final (un livrable du processus d'évaluation) » (Verville et Hallingten, 2003).

**Tableau 1: Récapitulatif des Activités de l'ERPAP**

Sous processus	Activités
<b>Planification</b>	Constitution de l'équipe d'acquisition. Fixation d'une stratégie d'acquisition. Analyse de marché d'ERP. Définition des besoins de l'entreprise. Etablissement des critères de sélection.
<b>Collecte d'informations</b>	Collecte d'informations nécessaires pour le projet.
<b>Sélection</b>	Evaluation des réponses à l'appel d'offres. Etablissement de la courte liste.
<b>Evaluation</b>	Evaluation du vendeur, évaluation fonctionnelle et évaluation technique.
<b>Choix</b>	Choix du progiciel/fournisseur ERP.
<b>Négociations</b>	Négociations avec le vendeur choisi.

Troisièmement, en revenant à la notion du processus, il est à remarquer qu'il s'agit en quelques sortes d'une suite logique d'activités ou de tâches pouvant comprendre des acteurs externes à l'organisation même. Donc, la limitation des activités d'un processus à une équipe donnée en fonction de laquelle il sera déterminé semble être injustifiée.

Quatrièmement, en présentant leur justification, Verville et Hallingen (2003) oublient que leur raisonnement, peut conduire à l'exclusion du choix du processus d'acquisition en sa globalité du fait qu'il serait réalisé par une partie externe à l'équipe d'acquisition.

Cinquièmement, le choix ne répond même pas à la définition du processus qu'ils ont adopté pour l'ERPAP comme « un ensemble d'activités et de facteurs dynamiques interreliées » (Verville et Hallingen, 2002) dans la mesure où il n'y a qu'un seul événement à savoir l'approbation de la recommandation finale par le comité de direction.

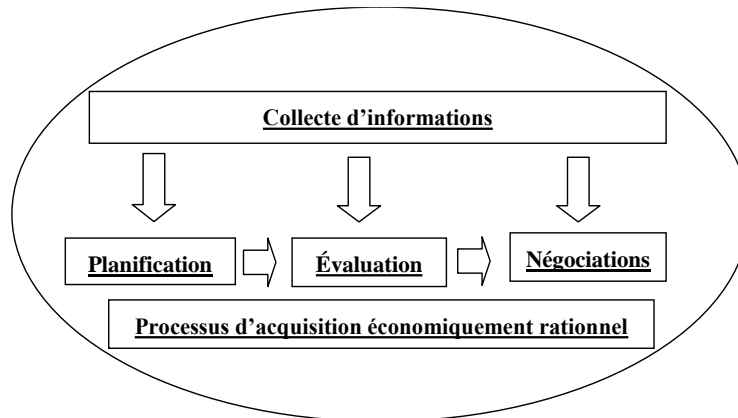
Sixièmement, une question peut se poser sur la raison pour laquelle, le choix a été présenté au-dessous des autres processus dans le modèle de l'ERPAP s'ils sont tous des processus entiers.

Septièmement, la collecte et l'examen des informations sur les produits et les vendeurs constituent un processus étendu dès la constitution de l'équipe d'acquisition jusqu'à la signature du contrat. D'un côté, selon Amado et Paulo, (2021), juste après les rencontres de planification effectués par l'équipe d'acquisition, la recherche d'information a commencé. De l'autre côté, son examen se poursuit sur tout le processus d'acquisition selon la phase dans laquelle l'équipe est située. Par conséquent, il peut être estimé que sa présentation entre les processus de planification et de sélection cache sa continuité durant les phases de planification, d'évaluation et de négociation.

Huitièmement, certaines activités n'ont pas été classées dans le modèle. Il s'agit notamment de la création de la liste initiale pouvant être considérée une activité si critique pour les outputs de l'ERPAP.

Enfin, la présentation séparée des processus de sélection et d'évaluation ne reflète pas complètement la réalité dans la mesure où la vraie sélection ne se termine qu'après la fin du processus d'évaluation. En effet, les trois niveaux d'évaluation ne sont faits que pour arriver à sélectionner un produit donné d'un vendeur donné. En revenant à la littérature, il peut être remarqué que Das Neves et al. (2004) citent les démonstrations des produits, les présentations des locaux comme des critères de sélection du vendeur ERP. Ces dernières constituent les principales activités du processus d'évaluation dont l'étendue temporelle n'a été fixée dans aucun cas. De même, Eko et al. (2019) ont cité les activités d'évaluation comme partie du processus de sélection de l'ERP.

Un modèle amélioré présente les phases d'acquisition de l'ERP tenant en compte de toutes ces considérations est proposée dans cette recherche. La figure 2 fournit la nouvelle répartition des activités sur les sous-processus de l'ERPAP.



**Figure 2 : Modèle de recherche de l'ERPAP**

### **1.3. Les meilleures pratiques de l'ERPAP**

Verville et Hallingten (2002) dégagent trois caractéristiques fondamentales du processus d'acquisition, à savoir, l'invention ou la construction d'un ensemble de procédures spécifiques, le partenariat avec les vendeurs et la forte implication des utilisateurs. Ces caractéristiques sont identifiées dans plupart des cas étudiés par ces auteurs comme principes des meilleures pratiques conditionnant la réussite des projets d'acquisition.

#### **1.3.1. L'invention ou la construction d'un ensemble de procédures spécifiques**

L'acquisition d'un progiciel ERP n'est pas un achat habituel ni répétitif, les entreprises et les départements d'achat de manière plus spécifique ne disposent pas souvent d'une procédure convenable à ce type d'achat. Pour cette raison, l'équipe du projet ERP se trouve souvent obliger à l'«inventer » et/ou à la « construire » (Amado et Paulo, 2021). La rédaction et le respect d'une nouvelle procédure spécifique pour l'acquisition du progiciel ERP constitue une pratique ayant contribué à la réussite du projet chez toutes les entreprises objet de l'étude.

#### **1.3.2. Le partenariat avec les vendeurs**

La relation tissée à long terme avec les divers vendeurs ayant un objectif d'éviter et de régler les situations de conflit, est considérée comme pratique primordiale au succès de l'ERPAP. En effet, l'atmosphère de confiance qui règne entre ces deux parties dès le début contribue à la réussite de la transaction en permettant une économie de temps et d'argent

autrement perdu dans la résolution des conflits et la vérification de la bonne foi (Teltumbde, 2000 ; Verville et Hallingten, 2002).

### 1.3.3. La forte implication des utilisateurs

Dans les cas d'Omega (Verville, 2003), de Gamma (Verville et Hallingten, 2003) et de Keller Manufacturing (Verville et Hallingten, 2003), l'ERP est considéré aussi comme étant une « conduite aux utilisateurs ». En ce sens, l'implication d'utilisateurs, d'horizons multiples au sein de l'entreprise, dans le processus de décision se projette plus tard en une acceptation étendue de la solution acquise (Verville et Hallingten, 2002).

### 1.4. Les critères de sélection du progiciel/vendeur l'ERP

Les critères de sélection du vendeur et/ou progiciel ERP constitue l'un des aspects les plus abordés dans la littérature relative à l'acquisition d'ERP. Certains chercheurs essayent de déterminer les critères les plus pris en compte par les entreprises (Anaya, 2019). D'autres chercheurs montrent les différences éventuelles, entre les PME et les grandes entreprises, au niveau des critères de sélection d'ERP (Karoline et al; 2018). Le tableau 3 reprend dix des principaux critères de sélection d'ERP les plus cités dans la littérature et retenus comme les plus significatifs pour cette recherche

**Tableau 2 : Récapitulation des principaux critères de sélection de progiciel/ Vendeur ERP.**

	Hecht (1997)	Rao (2000)	Verville et Hallingten (2003a)	Kumar et al. (2003)	Baki et Cakar (2005)
<b>Fonctionnalité</b>	X			X	X
<b>Aspect technique</b>	X	X	X		X
<b>Coût</b>	X	X		X	X
<b>Services (SAV)</b>	X	X	X	X	X
<b>Vision du fournisseur</b>	X				X
<b>Fiabilité du système</b>			X	X	X
<b>Facilité d'utilisation</b>			X		
<b>Position du vendeur sur le marché</b>				X	X
<b>Domaine de connaissances du vendeur/ Références</b>		X			X
<b>Cohérence avec les systèmes des organisations mères et alliées</b>				X	X



A ce niveau de la recherche, il convient de se poser une question pertinente, « *Pouvons-nous, comme chercheurs être si naïfs de croire que la décision de sélection [ou d'acquisition] d'un ERP donné est sujette d'un comportement totalement rationnel et à un esprit ouvert de la part de l'organisation propriétaire du projet?* ».

En ce sens, il semble que la réponse n'est pas encore apportée à la question posée au début de cette recherche. En réalité, une entreprise peut suivre les étapes et les meilleures pratiques ci-dessus citées, tout en tenant compte des principaux critères de sélection.

Bien que plusieurs chercheurs se sont arrêtés à ce niveau (Anaya, 2019; Teltumbde, 2000; Verville et Hallington, 2003; Das-Neves et al., 2004 ; Eko et al., 2019), cette recherche tente d'avancer par l'introduction d'autres théories et concepts à l'explication du processus d'acquisitions. Ces développements feront l'objet des deux sections suivantes.

## **2. L'influence de l'environnement institutionnel**

### **2.1. Apport de la théorie néo-institutionnelle dans l'explication du comportement organisationnel**

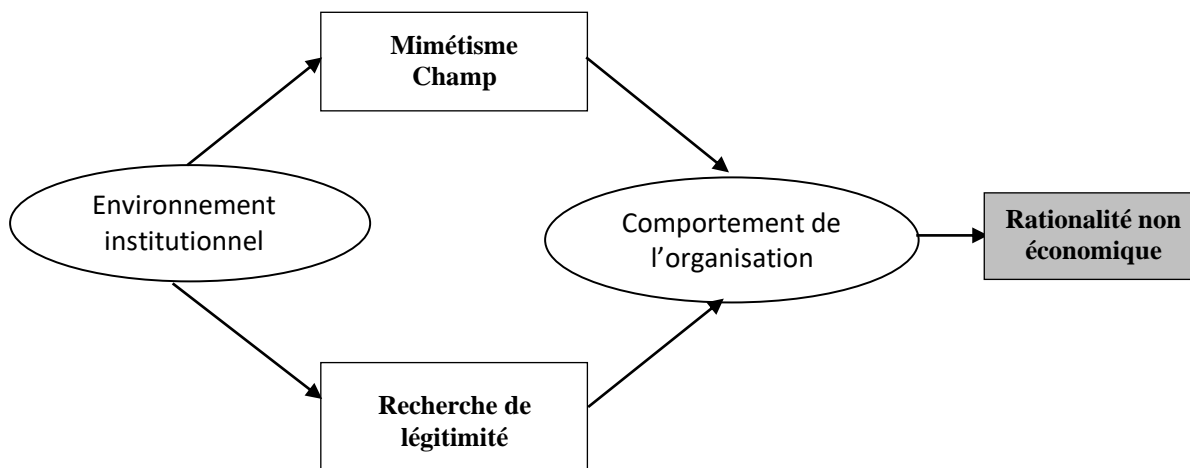
Selon la théorie néo-institutionnelle, toute entreprise constitue un système socio-économique ouvert et dynamique qui agit dans un champ organisationnel avec les composantes en influence mutuelle. Par champs organisationnel, il faut entendre dire « *le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations et [qui] définit un domaine reconnu de la vie institutionnelle, tels que les fournisseurs clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes* ».

Partant de l'hypothèse de l'influence de l'environnement institutionnel sur le comportement de l'organisation de manière générale, Hietala and Paivarinta (2021) ont développé les quatre idées suivantes permettant de mieux comprendre le comportement organisationnel :

1. Le comportement des organisations est largement influencé par l'environnement institutionnel,
2. Les organisations appartenant au même champ organisationnel se livrent à du mimétisme,
3. Les entreprises sont en recherche continue de légitimité,
4. Les comportements des organisations suscitent un débat sur leur rationalité.

Ces quatre idées ont été formalisées dans la figure 3 qui montre comment l'environnement institutionnel peut avoir une influence sur le comportement organisationnel par le biais du phénomène de mimétisme et/ou de recherche de légitimité auprès de certains acteurs institutionnels de manière qu'une rationalité non-économique puisse être derrière le comportement apparemment irrationnel. En effet, l'organisation peut agir intentionnellement

sur ses choix et ses décisions rien que pour être perçue comme légitime aux yeux de certains ou plusieurs institutions de son environnement ou parce qu'elle croit qu'un tel choix ou une telle décision a montré son efficacité chez des autres organisations de son champ organisationnel.



**Figure 3 : Modèle du comportement de l'organisation selon la théorie néo-institutionnelle**

## 2.2.Application au cas de l'ERPAP

La multiplicité des acteurs et l'importance du marché potentiel font du projet ERP un vrai enjeu pour l'entreprise, les consultants et les éditeurs de ce type de progiciels. Chacun de ces acteurs a dans le projet ERP des intérêts qu'il essaye de protéger. Ces intérêts ne sont pas obligatoirement convergents et leurs conciliations peuvent être quasi-impossibles. En effet, lors de la sélection, par exemple, beaucoup de vendeurs mobilisent d'importantes ressources humaines et financières pour étudier la demande de l'entreprise et pour présenter aux acteurs internes leurs solutions ERP. Ils se trouvent donc devant deux possibilités, ou bien gagner un marché considérable et avoir un nouveau client ou bien perdre la bataille et passer à côté de l'opportunité. Ceci explique en fait la tendance de certains vendeurs à encourager l'organisation à sauter rapidement dans le cycle de vente et trouver l'organisation engagée à leurs produits (Amado et Paulo, 2021).

La criticité de la situation des vendeurs explique aussi certains partenariats entre les vendeurs et les consultants en ERP. Ces derniers qui ont une capacité relative d'influer sur le résultat du processus de sélection peuvent favoriser une offre particulière au détriment d'un autre ou plus explicitement un vendeur au détriment d'un autre. Un cas réel pareil a été révélé par Verville et Hallingten (2002) où le consultant a fait sortir indûment certains vendeurs de la liste initiale afin de favoriser d'autres.

La complexité de la situation ne s'arrête malheureusement pas à ce niveau. Des parties internes à l'organisation peuvent aller dans un sens qui n'est pas forcément celui de la rationalité économique. Des coalitions, acteurs détenant le pouvoir, dirigeants membres de l'équipe de sélection peuvent avoir des préférences ou intérêts en faveur d'un choix particulier.

Il importe à ce niveau de comprendre la manière dont les acteurs institutionnels influencent sur l'ERPAP en présence de certains acteurs de contrôle comme la direction générale et le comité de direction. En réponse à cette question, Judge (1997) cite près de quinze techniques qu'il appelle de manipulation de catégorie. Le tableau 4 reprend l'essentiel de ces techniques et donne des brefs exemples de leur utilisation éventuelle durant l'ERPAP.

Selon Judge (1997), toutes ces techniques constituent le moyen le plus important et le moins visible de « l'art caché de non prise de décision ». Un moyen qui est difficile à détecter et à communiquer aux autres. Sur le plan théorique, Karoline et al. (2018) signalent le fait que les diverses formes de manipulation de catégories puissent être mieux décrites et comprises quand elles sont appliquées et analysées dans le contexte des différentes relations de la communauté d'ERP.

Avant de passer à l'étude empirique des manifestations de l'influence des acteurs institutionnels sur le processus de d'acquisition, un autre facteur pouvant avoir un impact potentiel sur le processus d'acquisition de l'ERP est analysé dans cette recherche. Il s'agit de la culture organisationnelle.

### **3. L'impact de la culture organisationnelle sur l'ERPAP**

Après avoir étudié l'impact de l'environnement institutionnel sur le processus d'acquisition de l'ERP, cette section essaye de traiter une variante nouvelle dans la recherche concernant l'acquisition d'ERP. En effet, aucun document concernant la culture d'entreprise durant la phase de sélection et acquisition d'ERP n'a été rencontrée dans la littérature revue.

Après la définition du concept de culture organisationnelle, les travaux du Pedro et al. (2020) sur la culture et le comportement organisationnel sont utilisés pour se rapprocher plus du cas tunisien. Une réflexion sur l'impact potentiel que la variable culture d'entreprise sur le processus d'acquisition de l'ERP est ensuite développée.

#### **3.1. Définition de la culture organisationnelle**

La formulation d'une définition exhaustive et précise de la culture organisationnelle semble être une tâche difficile. A ce niveau, il convient de retenir celle proposé par Pedro et al. (2020). Cette dernière définit la culture de manière générale comme étant « un système de valeurs, de règles et de présentations intériorisées qui orientent les comportements individuels

et collectifs, fondent les systèmes d'organisation sociaux et donnent un sens normatif (dans le sens d'irrationnel et contingent) à tout objet matériel ou social ».

Cette définition, si projetée à l'échelle de l'organisation permet de définir la culture organisationnelle comme étant un système de règles et de présentations intériorisées par les membres d'une organisation et qui orientent leurs comportements individuels et collectifs y compris lors du processus d'acquisition de l'ERP.

### **3.2. Caractéristiques fondamentales de la culture d'entreprise en Tunisie**

Suite à une étude ayant couvert plus de 100 000 personnes dans plus de 50 pays, Hofstede (1983) conclut à des différences significatives dans la culture organisationnelles entre les pays. Ces résultats poussent à préférer une recherche effectuée sur la culture d'entreprise en Tunisie, chose qui a été effectuée par Pedro et al. (2020). Selon cet auteur, la culture organisationnelle tunisienne se caractérise par les trois caractéristiques principales, à savoir la valeur de dignité-égalité, le flou et l'importance du facteur relationnel.

#### **3.2.1. La valeur de dignité égalité**

Dans la culture des ouvriers tunisiens, le travail salarial veut dire vendre la force de travail et non pas la personne et l'employé en contre partie du salaire. C'est ainsi que Pedro et al. (2020) ont résumé cette caractéristique.

#### **3.2.2. Le flou**

Il s'agit d'une situation d'absence de réglementation et de rigueur dans le comportement que l'individu ou le groupe au sein de l'organisation « doit » faire. Ainsi, les comportements suivants peuvent constituer des exemples d'ambiguïtés chez la partie à laquelle une tâche ou une activité est déléguée (Pedro et al., 2020) :

- ✓ *Le refus de formuler des règles écrites et précises pour traiter des situations particulières,*
- ✓ *La production de règles ambiguës appelant des interprétations diverses selon le point de vue de l'intéressé,*
- ✓ *La fuite devant la nécessité de fixer les frontières nettes aux responsabilités de chacun, de dégager des décisions claires, [...]*
- ✓ *Des décisions sont prises mais le cadre réglementaire de leur application n'est pas clairement fixé et celui qui doit les appliquer aura le flou avec plus ou moins de succès.*

#### **3.2.3. L'importance du facteur relationnel**

La troisième dimension caractérisant le comportement organisationnel dans les entreprises tunisiennes n'est qu'un corollaire de deux premiers, l'esprit de paternalisme et le flou. Il s'agit

en fait du facteur relationnel selon lequel plusieurs des décisions prises sont partiellement expliquées par des relations de sang, d'amitié, ou d'appartenance géographique ou sociale.

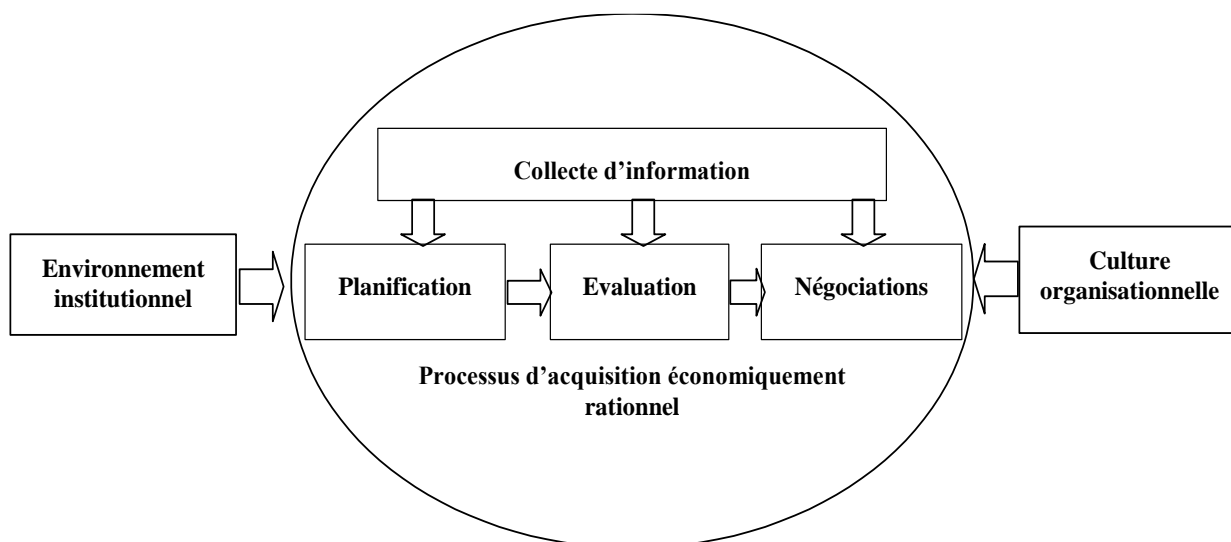
### **3.3.Application au cas de l'acquisition d'un ERP**

Après avoir introduit les différentes dimensions culturelles influant sur le comportement organisationnel, il convient de développer une réflexion sur l'impact potentiel qu'elles peuvent avoir sur le processus d'acquisition d'un ERP. En effet, ce processus intègre plusieurs acteurs internes et externes qui se comportent à partir d'une carte cognitive dans laquelle figurent les valeurs, croyances issues de la culture nationale. Prenant en compte les caractéristiques du comportement organisationnel trouvées dans la littérature étudiée, certaines conséquences sur le processus d'acquisition d'ERP peuvent être attendues parmi lesquelles,

- ✓ Absence de planification du processus d'acquisition de l'ERP à cause d'un faible contrôle de l'incertitude et d'une habitude de travail dans le flou,
- ✓ Forte intervention du facteur relationnel dans les décisions concernant l'acquisition d'ERP étant donné que ce facteur explique qu'une grande partie des décisions prises dans l'entreprise tunisienne de manière générale.
- ✓ Des décisions prises de manière individuelle à cause d'une grande distance hiérarchique et d'un défaut de communication entre le supérieur hiérarchique et le subordonné,

Dans le but de dépasser les insuffisances de certains modèles de processus d'acquisition proposés dans la littérature, cette recherche exploratoire mobilise plusieurs cadres théoriques pour pouvoir constituer l'image complète de ce phénomène. Ainsi, après avoir effectué les ajustements jugés nécessaires au modèle de Verville et Hallingten (2003) et après avoir tenu en compte les résultats des recherches de Karoline et al. (2018) concernant l'influence de l'environnement institutionnel ceux de Pedro et al. (2020) concernant la culture organisationnelle et ses manifestations dans les entreprises tunisiennes, une proposition d'un modèle théorique de recherche amélioré est présentée dans la figure 4.

Les développements théoriques précédents permettent d'apporter une réponse théorique relative à la question de recherche « Comment les entreprises acquièrent-elles leurs progiciels ERP ? » Les entreprises acquièrent leurs progiciels ERP en adoptant un certain niveau de rationalité dite économique visant la satisfaction de l'objectif d'efficacité, et ce sous une certaine influence éventuelle relative de la part de certains acteurs institutionnels internes et/ou externes et de leur culture organisationnelle.



**Figure 4 : Le modèle conceptuel d'ERPAP amélioré**

#### 4. Méthodologie de recherche

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche, la méthode qualitative de collecte de données adoptée est l'étude de cas dans la mesure où plusieurs des conditions de son application sont vérifiées. En effet, l'étude de cas est plus convenable pour répondre aux questions de type comment. En plus, le phénomène étudié, à savoir le processus d'acquisition économiquement rationnel, est complexe, large et difficilement isolable de son contexte organisationnel.

Pour effectuer cette étude de cas, ce travail opte pour une méthodologie qualitative proposée par Paré (2004) pour faire de telles recherches dans le domaine des systèmes d'informations. Cette méthodologie se fait en quatre étapes ; le design de l'étude de cas, sa conduite, l'analyse des témoignages, et la rédaction d'un rapport de l'étude.

Trois groupes de sociétés tunisiennes sont étudiés dans le cadre de ce travail dans le but de mieux comprendre l'ERPAP. Le tableau suivant présente brièvement ces groupes :

**Tableau 4 : Récapitulatifs des groupes objet de l'étude**

Groupe	X	Y	Z
Date de création	1978	1987	1995
Chiffres d'Affaires (2005) en Millions de TND	25	20	12,5
Nombre de personnel	200	120	120
Nombre d'entreprises équipées en ERP	2	3	3
Année d'acquisition d'ERP	2006	2004	2002
ERP acquis	MFG Pro	Navision	MFG Pro

Le tableau 4 permet de constater que les différents groupes sont comparables en termes de taille (CA, Nombre de personnel, etc.) et que les différents processus d'acquisitions sont relativement anciens, choses qui sont nécessaires pour pouvoir effectuer une étude de cas comparative.

Des données sont collectées sur ces cas via les interviews et l'observation participante (dans le cas de X). Elles sont ensuite codées, analysées selon la démarche décrite par Paré (2004) pour enfin parvenir à constater que :

- ✓ Le groupe Y a connue une forte intervention de la part de l'environnement institutionnel,
- ✓ La culture organisationnelle qui guide le comportement du chef de l'équipe de Z avait un impact relatif sur sa décision d'acquérir le progiciel MFG Pro.

Les principaux résultats des analyses effectuées lors de cette étape de l'étude de cas sont présentés dans le titre suivant.

## **5. Résultats de la recherche**

Cette étude permet de constater l'absence d'une gestion saine du projet ERP chez les entreprises étudiées bien qu'une apparence contraire à cette impression surgit tout a long des entretiens. Malgré la constitution permanente d'une équipe de projet pluridisciplinaire, les tâches attribuées à ses membres demeurent insignifiantes. Ainsi, les chefs d'équipes essayent de maintenir le contrôle de la plupart du processus. En ce sens, ces membres semblent posséder peu de chances pour bénéficier de formation adéquate dans la mesure où leurs chefs se réservent en exclusivité ce droit et ce pour les trois cas étudiés.

En effet, les interviewés affirment que le projet d'acquisition d'un ERP constitue une opportunité de changement du style de prise de décision vers plus de décentralisation. Dans le cas du groupe X, le projet ERP constitue pour cette PME non-habituée à la gestion par projet une première occasion de travail en équipe. En effet, les membres de l'équipe de ce groupe soulignent qu'il s'agit de la première fois que la direction prend leur avis et les implique dans l'élaboration de projet de telle envergure.

Le résultat suivant auquel cette recherche est parvenue concerne la difficulté de montrer empiriquement l'influence de l'environnement institutionnel sur le comportement organisationnel en générale et le processus d'acquisition en particulier. Cette difficulté, est rencontré dans le cas de Y. Le processus d'acquisition effectué par ce cas comprend, en effet, plusieurs ambiguïtés concernant notamment le passage rapide d'une liste initiale d'éditeurs, à une liste finale et la durée très courte de l'ERP n'ayant pas dépassé un mois.



Devant cette difficulté, cette recherche a trouvé une solution logique. Il s'agit de présumer son existence du moment que des techniques de manipulations de catégories semblent être utilisées. Dans le cas de Y la courte durée de l'ERPAP (Réduction du cadre temporel). Le fait que la SICAR finançant le développement du groupe soit en même temps actionnaire considérable dans les deux fournisseurs d'ERP ayant resté seuls dans la liste finale attire l'attention sur le rôle joué par cet acteur institutionnel surtout que le chef d'équipe n'a pas pu donner d'explications convaincantes sur l'élimination des autres fournisseurs (Exercice de pression).

Ainsi, cette recherche présume l'existence d'une influence de la part de l'environnement institutionnel lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

1. des techniques de manipulations de catégories semblent être utilisées par un acteur institutionnel,
2. des ambiguïtés persistent inexplicables par les informant du cas concernant certaines actions ou décisions prises lors du processus d'acquisition de l'ERP.

Enfin, cette recherche constate que la culture organisationnelle peut avoir un impact relatif sur le déroulement de l'ERPAP. Le cas de Z le prouve. En effet, le chef de projet ERP de ce groupe disait « au moins 40 % de mon choix de MFG Pro revient au fait que les consultants travaillant avec D (vendeur de MFG Pro en Tunisie) étaient mes collègues et amis à l'INIT (Institut National des Ingénieurs de Tunis)».

Cette décision qui apparaît comme non justifiable peut simplement être expliquée par la troisième caractéristique de la culture organisationnelle à savoir l'importance du rôle du facteur relationnel. Une autre caractéristique a trouvé sa justification dans les cas étudiés. Il s'agit du flou ayant été remarqué à travers tout d'abord, le refus de formuler des règles écrites et précise pour traiter des situations particulières. Ensuite, la fuite devant la nécessité de fixer les frontières nettes aux responsabilités de chacun, et de dégager des décisions claires, et enfin, des décisions sont prises mais le cadre réglementaire de leur application n'est pas clairement fixé.

## **Conclusion**

Le cadre théorique de cette recherche autour de la phase de pré-implantation de l'ERP est caractérisé par une diversité apparente. Bien que le sujet semble à première vue restreint, plusieurs chercheurs sont tombés dans le piège du réductionnisme. Ainsi, Verville et Hallingten (2002, 2003) et Amado et Paulo, (2021), se sont largement concentrés sur l'étude de l'aspect rationnel en décrivant les activités à faire et les principes à suivre pour optimiser le



processus. Leurs travaux ignorent donc une importante dimension de la prise de décision de manière générale. Il s'agit du fait que cette dernière n'obéira pas réellement uniquement aux contraintes d'efficacité et d'efficience. Les intérêts de l'organisation, de certains de ses acteurs internes ou ceux d'autres parties externes peuvent être derrière des décisions prises par l'organisation en dehors de la sphère de la rationalité financière.

D'ailleurs, ceci peut être compris de la définition même de l'organisation comme un système socio-économique ouvert et dynamique. L'ouverture et le dynamisme de ce système le rendent influé et influant, entre autre par son environnement institutionnel. Le cas du processus d'acquisition de l'ERP, comme exemple du processus de prise de décision de manière générale, peut servir d'exemple pour dévoiler les manifestations de cette influence mutuelle.

Néanmoins, la simple conscience et observation de l'interrelation d'influence Entreprise/Environnement ne suffit en soit. Il importe de la comprendre en profondeur pour pouvoir la contrôler et l'utiliser pour le bien de l'entreprise dans ses multiples dimensions.

Parmi les champs de connaissances pouvant être utiles pour l'appréhension de cette relation se trouve le champ culturel qui sert de cadre pour ladite influence. En effet, la culture permet de faire passer les valeurs et croyances caractérisant l'environnement global à l'échelle de l'organisation avec tout ce qui en résulte en termes de conséquences comportementales. En plus, le système relationnel qui a lieu dans l'entreprise influence les cartes cognitives de ses membres et par conséquent leur comportement au sein et en dehors de cette dernière.

Malgré sa concentration sur un sujet spécifique et précis dans le domaine du management des systèmes d'information, l'originalité de cette étude réside dans la fait qu'elle attire l'attention sur des nouvelles dimensions pouvant avoir une influence sur l'ERPAP, à savoir l'environnement institutionnel et la culture organisationnelle. En ce sens, une recherche confirmatoire par questionnaire établissant des liens de causalités entre les différentes variables du modèle conceptuel proposé sur un échantillon d'entreprise plus important permettra de vérifier la véracité et la consistance des liens établis dans le modèle ERPAP amélioré. En effet, une recherche de nature explicative pourrait éventuellement permettre de généraliser les résultats de cette étude exploratoire.

## **Références**

AboAbdo, S and Abdulaziz, A and Al-Amrib, H ( 2019) "Implementing Enterprise Resource Planning ERP System in a Large Construction Company in KSA", *Procedia Computer Science*, Volume 164, pp. 463-470.

- Amado, A and Paulo B. F. (2021), “Maintenance and Support Model within the ERP Systems Lifecycle: Action Research in an Implementer Company”, *Procedia Computer Science*, Volume 181, N°22, pp.580-588.
- Anaya, L (2019) “To what extent is it viable to apply benefits management approach for ERP systems?”, *Procedia Computer Science*, Volume 164, pp.33-38.
- Chauhan, S. et Jaiswal, M., (2016). «Determinants of acceptance of ERP software training in business schools: an empirical investigation using UTAUT model». *International Journal of Management Education*, Volume 14, N° 3, pp. 248–262.
- Costa, C.J., Aparicio, M. et Raposo, J. (2020), «Determinants of the management learning performance in ERP context», *Heliyon*, Volume. 6, pp. 2-10.
- Das Neves D., Fenn D. et Sulcas P., (2004), « Selecting of Enterprise Resource Planning”. *South African Journal Of Business Management*, Volume 35, N° 1, pp. 45-52.
- Dewi, R.S.(2019), « Maturity Level Assessment for ERP Systems Investment Using Val IT Framework”, *Procedia Computer Science*, Volume 161, pp. 250–257
- Eko, W and Tyas, D and Feby, A and Tori, A (2019) “Communication Management Plan of ERP Implementation Program: A Case Study of PTPN XI”, *Procedia Computer Science*, Volume161, N°, pp. 359-366.
- Hietala, H. and Paivarinta, T. (2021), “Benefits Realisation in Post-Implementation Development of ERP Systems: A Case Study”, *Procedia Computer Science*, Volume 181, N° 22, pp. 419-426
- Hofstede G. (1983), «The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories ». *Journal of International Business Studies*, pp.75-89.
- Karoline, S. and Osnes, B and Julie, R and Olsen Eli, H (2018) “ERP Systems in Multinational Enterprises: A Literature Review of Post-implementation Challenges”, *Procedia Computer Science*, Volume 138, N° 23, pp.470-477.
- Laukkanen S., Sarpola S. et Hallikainen P., (2005), “ERP system adoption-Does the size matter?“. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference On System Sciences*.
- Lebinski J., (1998), “ERP customer to vendors: Prove it first”. *Byte.com*. Volume 23, N° 3, Mars 1998.
- Paré G. (2004). « Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research”. *Communications of the Information Systems (CAIS)*, Volume 13, pp. 233-264.
- Parhizkar, M and Comuzzi, M (2017) “Impact analysis of ERP post-implementation modifications: Design, tool support, and evaluation”, *Computers in Industry*, Volume 84, pp.25-38.

- Pedro, R and Björn, J. and Tiago, O (2020) “The relationship between ERP capabilities, use, and value”, *Computers in Industry*, Volume 117, N°, pp.
- Renny Sari, D (2019) “Maturity Level Assessment for ERP Systems Investment Using Val IT Framework”, *Procedia Computer Science*, Volume 161, pp. 250-257.
- Santhanam R. et Kyparisis J., (1995), « A multiple criteria decision model for information system project selection”. *Computers Operations Research*. Volume 22, pp. 807-818.
- Sarkis J. et Sunderraj R. P., (2000), « Factors for strategic evaluation of Enterprise Information Technologies ». *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 30, N° ¾, pp. 196-212.
- Sarkis J. et Talluri S., (2004), « Evaluating and selecting e-commerce software and communication systems for a supply chain ». *European Journal Of Operational Research*. Volume 159, pp. 318-329.
- Sonny, D, and Moutaz, H (2018) “Do Cloud ERP Systems Retire? An ERP Lifecycle Perspective”, *Procedia Computer Science*, Volume 138, N°23, pp. 587-594.
- Teltumbde A., (2000), “A framework for evaluating ERP projects”. *International Journal Of Production Research*, Volume 38, N° 17, pp. 4507-5420.
- Verville J. (2003), “A process approach for selecting ERP software: The case of Omega Airlines”. *Annals Of Cases on Information Technology*, Volume 5, pp. 26-44.
- Verville J. et Hallingten A., (2002), “An investigating of the decision process for selecting ERP software: The case of ESC ». *Management Decision*, Volume 40, N° 3, pp. 206-216.
- Verville J. et Hallingten A., (2003), “A six-stage model for the buying process for ERP software”. *Industrial Marketing Management*, Volume 32, pp. 585-594.