

Les progiciels de gestion intégrés dans les PME Marocaines : entre avantages stratégiques et défis opérationnels

Enterprise resource planning systems in Moroccan SMEs: between strategic advantages and operational challenges

Imane AZZI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Management et Aide à la décision
Ecole Nationale de commerce et de Gestion Agadir
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Lamia EL KAHRI, (Enseignante chercheuse)

*Laboratoire de Recherche en Management et Aide à la décision
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Dakhla
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Omar LAMRANI, (Docteur en sciences de gestion)

Chercheur en business, Management et économie

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de commerce et de Gestion Agadir CC2W+RQ8 BP: 37/S, Rue Hachtouka, Agadir 80000 Université Ibn Zohr, Maroc (Agadir) 05282-25739.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AZZI, I., EL KAHRI, L., & LAMRANI, O. (2025). Les progiciels de gestion intégrés dans les PME Marocaines : entre avantages stratégiques et défis opérationnels. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4). https://doi.org/10.5281/zenodo.15206354
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 11/03/2025

Accepted: 11/04/2025.

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

Les progiciels de gestion intégrés dans les PME Marocaines : entre avantages stratégiques et défis opérationnels

Résumé :

Au cours des dernières décennies, l'adoption des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) est devenue un enjeu stratégique pour les organisations, qu'elles soient grandes ou petites. Les ERP offrent des avantages significatifs, tels que la centralisation des données, l'optimisation des processus, l'amélioration de la prise de décision et une meilleure coordination entre les différents services. Cependant, leur implémentation comporte également des risques, notamment des coûts initiaux élevés, des difficultés techniques, une résistance au changement de la part des employés et des délais souvent longs pour atteindre un retour sur investissement. Si les grandes entreprises ont largement intégré les ERP dans leur gestion, les PME, en revanche, font face à des défis spécifiques. Ces entreprises doivent s'adapter à des variables contingentes telles que leur stratégie, leur structure organisationnelle, leur culture et leur environnement concurrentiel. De plus, les PME sont souvent marquées par une forte influence du dirigeant, qui se fie davantage à son intuition et à son jugement qu'à des systèmes de gestion formalisés. Cela peut freiner l'adoption d'un ERP, malgré ses avantages potentiels. Cette étude repose sur un raisonnement déductif, qui confronte le cadre théorique aux hypothèses formulées. Elle s'appuie sur un échantillon de 120 PME opérant dans la région de Casablanca-Settat, avec des effectifs variants entre 10 et 150 employés. L'objectif de cet article est d'explorer l'intérêt et l'impact des ERP sur la gestion des PME marocaines, en mettant en lumière les avantages et les risques perçus par les dirigeants. Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats révèlent que les dirigeants des PME reconnaissent les avantages des ERP, mais hésitent souvent à les adopter en raison des risques associés. Néanmoins, une gestion rigoureuse de ces risques et une adaptation des ERP aux spécificités des PME pourraient en faire un levier puissant pour améliorer leur performance et leur compétitivité. Cet article vise ainsi à fournir des informations pertinentes pour les décideurs et à ouvrir des perspectives pour de futures recherches sur le sujet.

Mots clés : Progiciel de gestion intégré, PME marocaines, avantages, risques.

JEL Classification : M13-M15.

Type du papier : Recherche empirique.

Abstract:

Over the last few decades, the adoption of Enterprise Resource Planning (ERP) systems has become a strategic issue for organisations large and small. ERP systems offer significant benefits, such as data centralisation, process optimisation, improved decision-making and better coordination between different departments. However, their implementation also entails risks, including high initial costs, technical difficulties, resistance to change on the part of employees and often long lead times to achieve a return on investment. While large companies have largely integrated ERP into their management, SMEs face specific challenges. These companies have to adapt to contingent variables such as their strategy, organisational structure, culture and competitive environment. In addition, SMEs are often characterised by strong managerial influence, relying more on intuition and judgement than on formalised management systems. This can slow down the adoption of ERP, despite its potential benefits. This study is based on deductive reasoning, which compares the theoretical framework with the hypotheses formulated. It is based on a sample of 120 SMEs operating in the Casablanca-Settat region, with between 10 and 150 employees. The aim of this article is to explore the benefits and impact of ERP on the management of Moroccan SMEs, highlighting the advantages and risks perceived by managers. The data collected were analysed using SPSS software. The results show that SME managers recognise the benefits of ERP, but are often reluctant to adopt them because of the associated risks. Nevertheless, rigorous management of these risks and adaptation of ERP to the specific needs of SMEs could make it a powerful lever for improving their performance and competitiveness. The aim of this article is to provide relevant information for decision-makers and to open up perspectives for future research on the subject.

Keywords: ERP, Small or medium-sized Moroccan companies, Benefits, Risks.

Classification JEL : M13-M15.

Paper type: Empirical Research.

1. Introduction

L'émergence des ERP a pris son essor au milieu des années 1990, devenant un pilier essentiel pour les grandes entreprises. Ces systèmes permettent une exploitation et une collecte optimisées des informations de gestion, représentant une innovation majeure sur les plans technique et pratique, avec pour objectif une intégration informationnelle complète (Haines, 2004).

Les ERP permettent la définition des règles de gestion, le choix d'options de traitement ou même le choix du format de données. En effet cette possibilité de paramétrer est une dimension importante des ERP dans la mesure où deux entreprises disposant d'un même ERP et du même éditeur pourront avoir à travers le paramétrage des ERP implémentés différemment (Boitier, 2008).

L'ERP a pour objectif la centralisation des données à travers le rassemblement de l'ensemble des informations afin de garantir une cohérence intégrale entre les différents services de l'entreprise, ce qui servira pour toute décision stratégique future surtout que le contrôleur de gestion va bénéficier d'un ensemble de données fiables (Toussaint, 2020).

Cependant, l'objectif principal d'un ERP est de centraliser les données en regroupant l'ensemble des informations pour assurer une cohérence entre tous les services de l'entreprise. En d'autres termes, les informations utilisées pour le contrôle de gestion deviennent plus fiables, ce qui renforce la crédibilité des décisions stratégiques futures (Toussaint, 2020).

L'ERP renforce également deux métiers clés : celui de l'analyse, qui concerne la communication et l'interprétation des données de gestion, et celui de l'ingénierie, qui dépend du système d'information (Besson, 2016).

Pour implanter un ERP, une organisation doit suivre cinq étapes essentielles à savoir le choix d'une solution ERP adaptée, l'analyse des processus de gestion existants, la réingénierie des processus, l'adaptation de l'ERP aux besoins spécifiques de l'entreprise ainsi que la mise en place effective du système (Fellah, 2015).

La majorité des études sur la croissance des PME ont été menées dans des pays développés, tandis que peu de recherches ont été réalisées dans les pays en développement, comme c'est le cas pour notre pays (Nkakleu, 2016).

Les PME marocaines rencontrent plusieurs obstacles organisationnels qui entravent leur capacité à rivaliser avec les multinationales. Parmi ces défis figurent la centralisation du pouvoir décisionnel, une surface financière limitée, un accès insuffisant à l'information et aux ressources, une faible intégration dans les chaînes de production internationales, ainsi qu'un manque de compétences et de moyens (Alaoui & El Makrini, 2014). Cependant, l'environnement des petites et moyennes entreprises est souvent limité par des managers qui s'appuient principalement sur leur intuition en période de crise, ce qui peut mettre l'organisation en danger. Le contrôle de gestion offre une perspective objective et détachée, permettant aux managers de mieux appréhender la réalité et de réorganiser leur entreprise si nécessaire, en s'appuyant sur des faits plutôt que sur des convictions personnelles (Besson & Olaba, 2017). Par ailleurs, les PME doivent développer des stratégies compétitives pour identifier les opportunités et les menaces susceptibles d'affecter leur développement. La petite taille de ces entreprises génère souvent des contraintes et des inquiétudes pour les managers, les empêchant de consacrer suffisamment de temps à la réflexion stratégique et à la prise de recul.

C'est pourquoi les managers qui adoptent des stratégies proactives sont généralement portés par des valeurs telles que l'ambition, l'agressivité, le pouvoir, la compétition et l'innovation. Ces managers ont une vision globale des affaires et cherchent à définir des objectifs à court et moyen terme, tout en hiérarchisant les priorités pour anticiper les problèmes et prendre des décisions éclairées.

Au Maroc, les politiques publiques ont introduit de nouvelles orientations institutionnelles

visant à encourager la modernisation des PME. Cependant, l'impact de ces mesures reste limité en raison d'un manque de compétitivité et de réactivité (Sliman, 2016).

Dans un environnement économique en constante évolution, les PME marocaines doivent s'adapter rapidement aux changements. Cette nécessité amène à se poser la question centrale suivante : Quels sont les avantages et les risques du déploiement d'un progiciel de gestion intégré (PGI) pour les PME marocaines ?

Pour approfondir cette réflexion, plusieurs sous-questions complémentaires émergent :

Comment les atouts d'un PGI incitent-ils les dirigeants à adopter cette solution ?

Les défis liés à l'implémentation d'un PGI dissuadent-ils les PME d'y investir ?

Pour approfondir et répondre à nos questions, cet article est divisé en trois parties.

Il faut d'abord contextualiser notre étude dans un cadre théorique précis et de formuler les hypothèses qui seront par la suite validées ou rejetées.

La deuxième partie est consacrée à définir la méthodologie appliquée dans notre étude en précisant le champ de notre enquête, la population et la zone cible ainsi que les outils et matériels utilisés pour mener à bien notre analyse.

Ensuite, une étude empirique est présentée, mettant en avant les tableaux synthétiques, les interprétations et les résultats obtenus. Ces éléments nous permettent de confronter et de discuter nos hypothèses avec les travaux existants dans la littérature scientifique.

Puis nous avons synthétisé sous forme de conclusion l'ensemble des étapes abordées dans cet article. De plus, comme pour toute recherche scientifique susceptible d'être améliorée, nous présenterons aux futurs chercheurs les limites et les perspectives de cette étude.

Cependant, l'analyse et les résultats de cette étude fournissent une référence et une base aux dirigeants de petites et moyennes entreprises, dans le but d'éviter les anciens comportements et pratiques de gestion et de concevoir de nouveaux modèles de gestion plus efficaces. De plus, nous allons analyser les avantages fournis par l'ERP en fonction des réponses des personnes enquêtées à savoir : la maintenance logicielle facilitée, la production du reporting, la mise à jour des données en temps réel, le service informatique centralisé, les liaisons automatiques entre les différents modules de l'ERP, la sécurisation des accès et des habilitations, le respect des réglementations comptables et puis finalement si le contrôle permet de garantir l'intégrité des données. Nous allons aussi dévoiler les risques d'instauration d'un progiciel de gestion par ordre de priorité : la complexité des ERP, la nécessité d'une compétence vaste, l'inadéquation à l'organisation de l'entreprise, la difficulté de la configuration de l'ERP, la difficulté d'audit et de configuration, la rigidité et puis la maîtrise difficile pour l'entreprise.

Néanmoins, les analyses et les résultats de cette recherche offrent une base solide et une référence utile pour les dirigeants de petites et moyennes entreprises. Ils leur permettent d'éviter les pratiques managériales obsolètes et de mettre en place des modes de gestion plus efficaces et adaptés aux enjeux actuels. Ainsi, il est également pertinent d'avoir une idée sur les avantages et les risques liés à l'instauration d'un ERP.

Une évaluation approfondie de ces aspects est donc essentielle pour les dirigeants envisageant l'adoption d'un ERP.

2. Revue de littérature

2.1. Les avantages d'instauration d'un ERP au sein des PME Marocaines

Aujourd'hui, les systèmes ERP sont d'une grande importance pour les environnements de travail et d'affaires, en regardant les différentes organisations et les processus qui leur sont associés, nous pouvons dire que les organisations ne sont pas des entités séparées dans lesquelles chaque département travaille indépendamment des autres départements, mais plutôt des processus intégratifs où tous les départements travaillent en harmonie les uns avec les autres pour atteindre les objectifs et les buts de l'ensemble de l'organisation (Selchert, 2004).

En effet, parmi les avantages les plus importants de l'utilisation de l'ERP dans les organisations, il y a l'intégration de différentes tâches et fonctionnalités et l'aide à la haute direction dans les processus de prise de décision en fournissant différentes alternatives et en montrant les effets négatifs et positifs liés à celles-ci. L'utilisation des systèmes d'information aide différentes organisations à obtenir un avantage concurrentiel et à améliorer leur productivité dans des environnements changeants et en période de crise, de manière à encourager leur expansion (Barayandema, 2004).

De Ronge (2000) a dévoilé que les véritables avantages de l'utilisation des systèmes ERP dans les organisations découlent du fait qu'ils affectent l'ensemble de l'organisation, y compris les processus, les employés et la culture organisationnelle, qu'ils offrent des possibilités d'améliorer les capacités en temps réel et qu'ils garantissent une communication fluide entre tous les employés et départements de l'organisation.

En outre, Zimmerman et Smedley (2006) ont confirmé que l'utilisation des systèmes ERP est un mécanisme efficace qui peut être utilisé pour créer un flux interne d'informations accessibles à tout le monde au sein de l'organisation. Le traitement précis des données et l'utilisation efficace de l'information sont des éléments essentiels à la réussite de tous les types d'organisations dans le monde.

De manière générale, l'utilisation des systèmes ERP peut améliorer l'efficacité des processus commerciaux, faciliter l'apprentissage organisationnel, élargir les compétences et les capacités des travailleurs, en particulier dans le domaine de l'information. Tous ces aspects ont des effets positifs sur la qualité du travail et par conséquent sur la performance globale de l'organisation et ses parts de marché au niveau local et mondial (Zimmerman & Smedley, 2006).

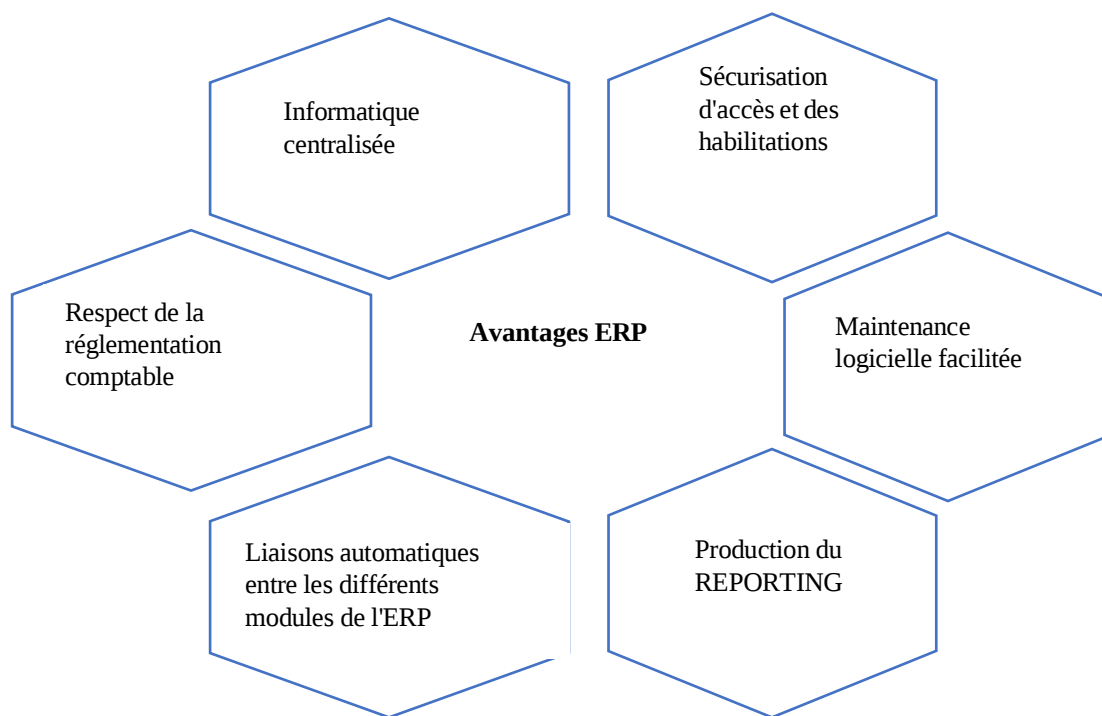
Selon Mawadia, Chapellier et Eggrickx (2016), le choix d'instaurer un progiciel de gestion dans une organisation est dû à la simplification et la standardisation des systèmes, le remplacement des systèmes propriétaires fonctionnels, l'amélioration de la communication et des interactions avec les fournisseurs et les clients et surtout l'acquisition d'un avantage stratégique par rapport aux autres concurrents. Pourtant et selon Besson (2016), l'implantation d'un ERP au sein d'une entreprise se révèle plus complexe que prévu et les résultats attendus se concrétisent difficilement. Le système ERP a été considéré comme un progiciel qui se présente sous la forme d'un ensemble d'unités logicielles.

Chacune de ces unités est responsable du traitement et de la collecte des informations pour une unité d'opérations ou un ensemble de fonctions de travail. L'investissement dans un système ERP permet de conserver les données nécessaires dans une base de données unique pour une variété de processus opérationnels tels que la gestion de la relation client.

Afin de déterminer si les propriétaires de petites et moyennes entreprises sont réellement disposés à investir dans des progiciels de gestion intégrés (ERP) pour faire face aux incidents internes et aux fluctuations de leur environnement, en tirant parti des avantages offerts par ces systèmes tels que la facilité de maintenance logicielle, le contrôle assurant l'intégrité des données, l'informatique centralisée, la mise à jour des données en temps réel, l'interconnexion automatique des modules, la génération de rapports fiables, la sécurisation des accès et des habilitations, ainsi que le respect des normes comptables, nous avons formulé une hypothèse. Celle-ci prédit que les dirigeants de PME sont enclins à investir dans un ERP en raison des avantages mentionnés (Besson, 2016).

En effet, La figure ci-après met en évidence les principaux atouts pouvant influencer la décision d'investissement des dirigeants dans un système ERP.

Figure 1 : Les avantages d'instauration d'un ERP



Source : Besson (2016).

2.2. Les risques d'instauration d'un ERP au sein des PME Marocaines

En effet, Lee, Lee et Kang (2008) ont précisé que l'investissement dans un système ERP n'a pas toujours un impact positif sur la performance de l'entreprise. Ils ont noté que les chercheurs n'ont pas fourni de preuves solides démontrant que les investissements dans les systèmes d'information apportent une valeur ajoutée significative aux entreprises.

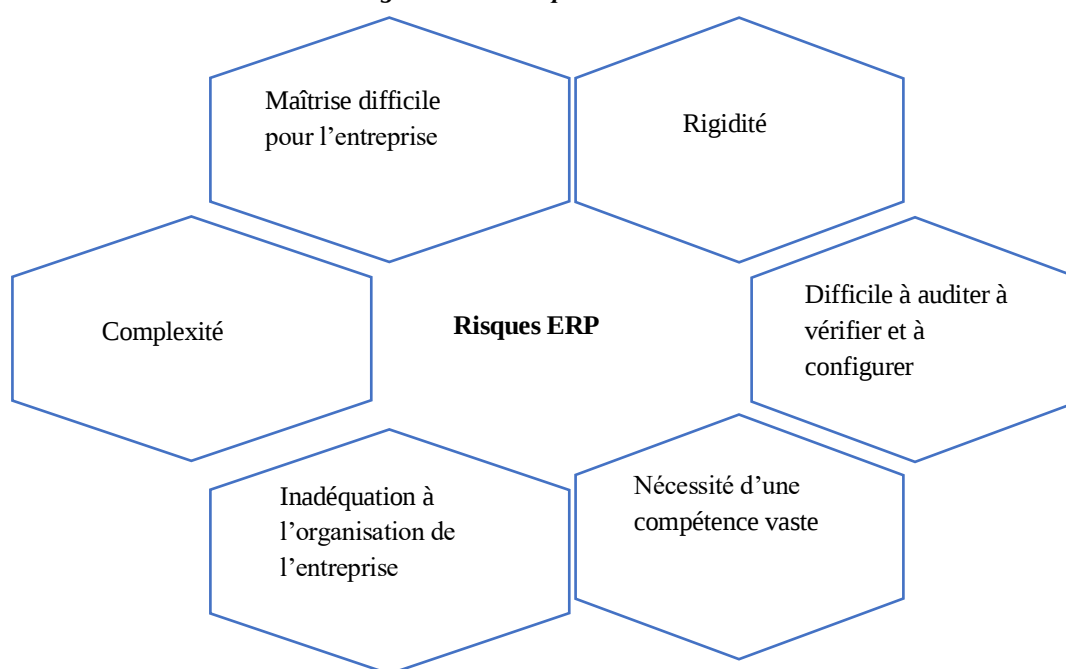
De même, Wieder, Booth, Matolcsy et Ossimitz (2006) ont exploré l'impact des ERP sur la performance organisationnelle. Leur étude a mis en lumière des liens significatifs entre la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les systèmes ERP et la performance.

Ces chercheurs ont mené une enquête auprès de 2170 entreprises australiennes ayant adopté des ERP. Ils ont constaté que seules les entreprises disposant d'une expertise et d'une expérience approfondies en matière d'ERP ont vu leur performance s'améliorer. Cependant, l'adoption d'un ERP est souvent motivée par les lacunes des systèmes traditionnels en termes de performance et de rigidité. Malgré cela, des difficultés majeures peuvent survenir si le dirigeant sous-estime le potentiel, la logique processus et la complexité du système.

Par exemple, une PME confrontée à la nécessité d'une coûteuse reconfiguration de ses processus peut voir la situation dégénérer au point d'interrompre l'implantation de l'ERP, de renvoyer les consultants et de subir des délais prolongés avant de trouver une nouvelle solution adaptée (Wailgum, 2017). Afin de déterminer si les propriétaires de petites et moyennes entreprises sont réellement prêts à investir dans des progiciels de gestion intégrés (ERP) pour faire face aux incidents internes et aux fluctuations de leur environnement, malgré les risques associés – tels que la complexité de ces systèmes, le besoin de compétences étendues, leur rigidité, les difficultés de configuration, de vérification et d'audit, la maîtrise difficile pour l'entreprise, ainsi que leur inadéquation potentielle à l'organisation de la firme, comme l'ont souligné Scapens et Jazayeri (2003), nous avons formulé une hypothèse.

Celle-ci suggère que les propriétaires de PME souhaitent implanter un ERP, mais hésitent à prendre des risques. Toutefois, la figure ci-dessous présente les risques qui dissuadent les dirigeants d'investir dans un PGI.

Figure 2 : Les risques d'instauration d'un ERP



Source : Scapens & Jazayeri (2003).

2.3. Etapes et défis d'implantation d'un progiciel de gestion intégré

L'implémentation d'un ERP dans une entreprise s'articule autour de cinq étapes clés. Tout d'abord, la sélection d'une solution ERP adaptée aux besoins organisationnels constitue la première phase cruciale. Vient ensuite l'analyse approfondie des processus métiers existants afin d'identifier les points d'amélioration. La troisième étape, souvent la plus complexe, consiste en une réingénierie des processus pour les aligner avec les fonctionnalités de l'ERP. Suit alors la phase de paramétrage et d'adaptation du système aux spécificités opérationnelles de l'entreprise. Enfin, le déploiement effectif du système, accompagné d'un plan de formation et d'adoption, marque l'aboutissement du projet (Fellah, 2015). Cette approche structurée permet d'assurer une intégration harmonieuse de l'ERP tout en maximisant ses bénéfices organisationnels.

Pour ce qui est de l'étape du choix d'une solution ERP, elle consiste à avancer les nécessités de l'entreprise à combler par ses systèmes d'information et surtout faire une analyse globale par rapport aux solutions offertes sur le marché selon des critères.

Concernant l'étape de l'analyse des processus de gestion, elle vise à comprendre d'une manière efficace le fonctionnement des processus organisationnels afin d'identifier ses problèmes en termes de temps perdu, de duplication des tâches et d'inefficiences.

Concernant la phase de réingénierie elle demeure la plus difficile dans l'implantation d'un progiciel de gestion intégré dans la mesure où elle conditionne fortement les opportunités à en tirer.

En effet une telle implantation engendre une situation dont l'organisation se trouve entre deux positions, la première est les processus de gestion ayant bénéficié d'une analyse complète et qui ont été reconfigurés avant d'entamer l'implantation du progiciel de gestion, la deuxième est le fait que le personnel de l'organisation n'a aucune compréhension de la vision processus de l'ERP.

Relativement à la particularisation des modules, cette étape consiste en le fait que dans chaque processus informatisé le dirigeant doit choisir entre les solutions contenues dans l'ERP afin de particulariser les modules en fonction des besoins spécifiques de l'organisation sachant que cette particularisation est très coûteuse.

En effet, la stratégie et la structure de l'entreprise sont les éléments clés de détermination de l'étendue d'application du progiciel de gestion intégrée et son degré de particularisation. Puis finalement vient l'étape de la mise en place qui peut poser de graves difficultés de transition, de formation et de communication, autrement dit l'organisation ne doit pas sous-estimer l'ampleur de la formation dont son personnel a besoin afin de maîtriser l'utilisation de l'ERP et de mieux gérer la transition.

Cependant chaque organisation doit revoir le budget consacré à la formation avant de penser à investir dans un ERP. Pour ce qui est de la communication, l'ERP se caractérise par une vision processus de l'organisation horizontale et transversale aux divisions opérationnelles et celles-ci n'avaient pas l'habitude de communiquer entre elles.

Peslak (2012) a constaté que deux phases importantes qui influencent directement la mise en œuvre d'un ERP et qui sont la phase de préparation et de formation ainsi que la phase de performance et d'utilité. Ce chercheur a identifié différentes stratégies telles que les stratégies organisationnelles, techniques et humaines pour une mise en œuvre réussie de l'ERP. Les stratégies organisationnelles comprennent les techniques de gestion du changement, la gestion de projet, la structure organisationnelle, le style de gestion et les ressources organisationnelles. Les stratégies techniques comprennent les aspects techniques de l'installation de l'ERP, l'adéquation de l'expertise technique interne, la complexité de l'ERP ainsi que le temps et le coût de la mise en œuvre. Enfin, les stratégies humaines comprennent les attitudes du personnel et de la direction ainsi que la formation (Peslak, 2012). Il n'est pas rare non plus que l'utilisation des systèmes ERP dans les organisations se heurte à de nombreux obstacles d'ordre financier et technique. Barayandema (2004) a identifié cinq défis majeurs qui influencent la mise en œuvre efficace des systèmes ERP au sein de l'organisation, tels que le manque de cohérence ou d'harmonie entre les exigences du système ERP et les besoins réels des processus d'affaires, la perte possible de contrôler les employés ou les processus, les risques liés au niveau de complexité de la gestion du système ainsi que le manque de compétences internes.

Parfois, les employés peuvent ressentir une résistance à ce type de systèmes en raison de leur incapacité à se conformer aux exigences de ces systèmes ou de leur désir d'adhérer aux modèles stéréotypés d'exécution des rôles.

Bien que les exemples de certaines organisations qui ont réussi à mettre en œuvre efficacement un logiciel ERP pour gérer tous leurs processus puissent servir de lignes directrices utiles pour analyser les différents facteurs qui contribuent à améliorer les performances de l'ERP. Ces exemples et expériences ne peuvent pas être utilisés dans d'autres organisations en raison des différences dans les processus organisationnels, les styles de leadership et les objectifs et buts de l'organisation ainsi que les résultats des expériences réussies ne peuvent donc pas être généralisés.

Motwani et Sharma (2016) ont constaté qu'un processus de mise en œuvre prudent et bureaucratique, soutenu par une gestion minutieuse du changement et une préparation culturelle, peut conduire à une mise en œuvre réussie du projet ERP. Il est également évident que la mise en œuvre d'un ERP dépend de quatre phases distinctes que sont la préparation et la formation, la transition, la performance et l'utilité, et la maintenance.

Les systèmes ERP ne sont pas largement adoptés ou utilisés dans de nombreuses organisations, en particulier dans les pays en voie de développement. Seddon, Rajapakse et Scheepers (2006) ont relevé certains défis qui entravent la mise en œuvre efficace des ERP dans les organisations des pays en voie de développement. Ils ont constaté que le coût élevé de l'installation et de la maintenance et le manque de connaissances sur le fonctionnement de ces systèmes sont parmi les défis les plus courants qui entravent la mise en œuvre de ces progiciels de gestion.

Hong et Kim (2002), ont constaté que le coût d'installation et de mise en œuvre des systèmes ERP est élevé, qu'ils sont très complexes et qu'il faut beaucoup de temps pour former les individus à leur utilisation. En outre, il faut des professionnels pour s'en occuper, car ils ont de

nombreuses fonctionnalités et seuls les professionnels peuvent identifier les fonctionnalités nécessaires aux processus opérationnels.

L'architecture du système ERP peut entrer en conflit avec les processus opérationnels de l'organisation, ce qui entraîne l'incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques que l'organisation cherche à réaliser.

En outre, l'installation et la mise en œuvre de ces systèmes peuvent nécessiter un changement de la structure organisationnelle et des modes opératoires, ce qui peut entraîner une ambiguïté des rôles joués par les employés. Toutefois et d'après Deshayes (2005), avant d'instaurer un ERP au sein d'une organisation, les managers doivent tout d'abord identifier les attentes de la firme, de caractériser les progiciels de gestion intégrés et surtout de cerner leur influence éventuelle sur les systèmes de contrôle de gestion.

En effet le manager doit impérativement respecter trois points essentiels à savoir la définition d'un système de contrôle bien adapté aux choix stratégiques et structurels de l'entreprise, s'assurer de la rentabilité de son investissement en ERP et puis finalement la formation des employés afin de répondre aux exigences du bon fonctionnement du progiciel de gestion intégré.

D'après Equey (2004), l'implantation d'un ERP nécessite l'obtention d'un support continu de la direction générale ainsi qu'une forte implication des utilisateurs des systèmes d'information avec un degré d'assurance que cette opération est menée par des professionnels internes et externes et surtout définir clairement la tâche des consultants en équilibre avec celle de l'équipe interne.

3. Méthodologie de recherche

Cet article repose sur un raisonnement déductif, qui se traduit par la confrontation du cadre théorique aux hypothèses formulées concernant l'impact des avantages et des risques d'un ERP sur la décision des dirigeants de PME marocaines de mettre en place un tel système.

L'étude s'appuie sur un échantillon de 120 petites et moyennes entreprises (PME) opérant dans la région de Casablanca-Settat. Pour garantir une diversité dans les réponses, nous avons veillé à inclure non seulement des dirigeants, mais aussi des comptables, des responsables export, des responsables financiers et des contrôleurs de gestion, issus de tranches d'âge et de genres variés. De plus, nous avons ciblé des PME actives dans différents secteurs d'activité, tels que le commerce et la distribution, les services financiers, le transport et la communication, les services généraux, ainsi que le bâtiment et les travaux publics.

Ces entreprises évoluent sur des marchés locaux, régionaux, nationaux ou à l'export, avec des effectifs compris entre 10 et 150 employés. Nous avons assuré aux répondants que l'enquête était anonyme et que les informations collectées resteraient strictement confidentielles. Nous les avons également informés qu'il n'y avait pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse, mais que seule leur opinion honnête nous intéressait. Notre étude a été menée à travers un questionnaire à caractère qualitatif, conçu pour recueillir des données primaires spécifiquement adaptées aux objectifs de notre recherche (Giannelloni & Vernet, 2015).

Cette approche nous a permis de maintenir une cohérence dans les réponses et de faciliter les comparaisons. La problématique centrale de notre étude est la suivante : Quel est l'impact des avantages et des risques d'un ERP sur la décision des dirigeants de PME marocaines de l'adopter ? Pour y répondre, nous avons distribué le questionnaire en face à face dans la région de Casablanca-Settat. Cette méthode nous a permis de couvrir un périmètre géographique stratégique.

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS. Nous avons notamment réalisé : Une analyse descriptive des variables pour obtenir une vue détaillée des différentes valeurs collectées (Malhotra & Bouguerra, 2007).

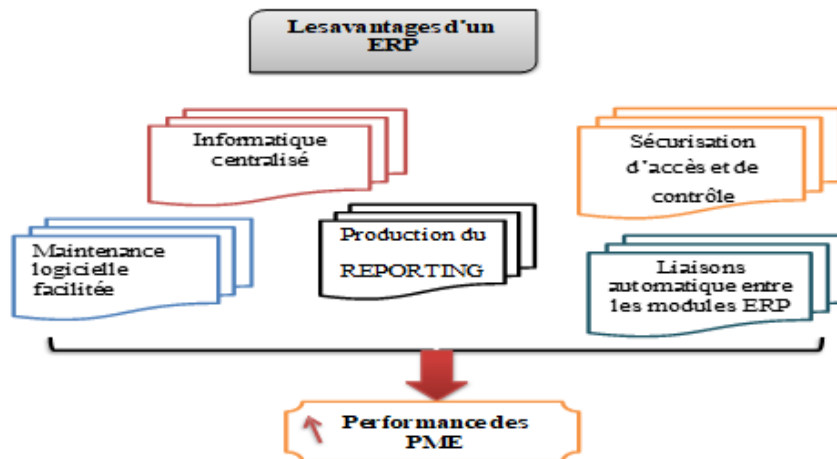
L'analyse des différents concepts abordés dans le cadre théorique nous a permis de définir notre problématique, centrée sur l'impact des avantages et des risques d'un ERP sur la décision des dirigeants de PME marocaines d'implanter un tel système. Ainsi, nous avons formulé les quatre hypothèses mentionnées ci-après :

Hypothèse 1 : Les avantages d'un ERP influencent positivement l'envie des dirigeants d'instaurer un progiciel de gestion intégré au sein de leurs PME (Besson, 2016).

Hypothèse 2 : Les risques d'un ERP influencent négativement l'envie des dirigeants d'instaurer un progiciel de gestion intégré au sein de leurs PME (Scapens & Jazayeri, 2003).

La figure ci-dessous illustre comment le progiciel de gestion intégré contribue significativement à l'amélioration de la performance des PME grâce à ses multiples avantages.

Figure 3 : les avantages de l'ERP et l'amélioration de la performance des PME Marocaines



Source : Besson (2016).

4. Résultats et discussion

4.1. Présentation et analyse des résultats

Selon le premier tableau, 39.8% des répondants pensent que l'impact du contrôle sur l'amélioration de la performance des PME est très élevé. En effet, quand l'intégrité des données est assurée, les informations stockées dans la base de données restent complètes, exactes et fiables, indépendamment de leur durée de stockage et du nombre de fois que l'on y accède. L'intégrité des données qui est l'exactitude, l'exhaustivité et la cohérence globales des données désigne également la sûreté des données concernant la conformité à la réglementation et la sécurité.

Tableau 1 : Répartition des ERP en fonction des avantages « Contrôles nombreux garantissant l'intégrité des données »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
	Très faible	4	3,3	3,4	3,4
	Faible	9	7,5	7,6	11,0
	Moyen	22	18,3	18,6	29,7
Valide					
	Elevé	36	30,0	30,5	60,2
	Très élevé	47	39,2	39,8	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
	Total	120	100,0		

Source : SPSS.

Le deuxième tableau dévoile que 58.5% des répondants pensent que l'influence des « mises à

jour des données en temps réel » sur le renforcement de la réussite des PME est très élevée. Les dirigeants ont parfois tendance à repousser le moment de la mise à jour, en pensant gagner du temps, or c'est une erreur, les mises à jour existent justement pour faciliter et optimiser l'utilisation de l'outil ou du système d'exploitation. En effet, elles interviennent pour supprimer des bugs ou appliquer des correctifs, dans le but d'améliorer l'expérience de l'utilisateur. Elles sont également essentielles dans la protection des appareils et des applications, car elles permettent de solutionner des failles de sécurité. Évidemment, les mises à jour permettent également d'accéder aux nouvelles fonctionnalités et d'améliorer l'ergonomie et le design d'un logiciel ou d'un système d'exploitation en temps réel.

Tableau 2 : Répartition des ERP en fonction des avantages « Mises à jour des données en temps réel ».

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	3	2,5	2,5	2,5
	Moyen	18	15,0	15,3	17,8
	Elevé	28	23,3	23,7	41,5
	Très élevé	69	57,5	58,5	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
	Total	120	100,0		

Source : SPSS.

D'après le troisième tableau, 44.9% des personnes enquêtées pensent que l'impact des « liaisons automatiques entre les différents modules de l'ERP » est élevé parce qu'en fait dans un progiciel de gestion intégré il n'y a pas d'interface entre les modules, mais plutôt une synchronisation des traitements et une optimisation des processus de gestion. De même, la maintenance corrective est simplifiée, car celle-ci est assurée directement par l'éditeur et non pas par le service informatique de l'entreprise.

Tableau 3 : Répartition des ERP en fonction des avantages « Liaisons automatiques entre les différents modules de l'ERP »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	25	20,8	21,2	21,2
	Elevé	53	44,2	44,9	66,1
	Très élevé	40	33,3	33,9	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
	Total	120	100,0		

Source : SPSS.

Tableau 4 : Répartition des ERP en fonction des avantages « Informatique centralisée »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	7	5,8	5,9	5,9
	Moyen	12	10,0	10,2	16,1
	Elevé	52	43,3	44,1	60,2
	Très élevé	47	39,2	39,8	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
	Total	120	100,0		

Source : SPSS.

Le quatrième tableau révèle que 44.1% des répondants confirment que la centralisation du

service informatique a une efficacité élevée sur l'évolution des PME. En effet un système centralisé est un système où tout le monde dépend d'une même autorité, sur le plan technique qu'un système centralisé soit beaucoup plus simple à faire. Autrement dit, il a pour objectif de faciliter le fait de trouver n'importe quelle information sur n'importe quel service.

Le cinquième tableau expose que 39% des répondants pensent que la sécurisation des accès et des habilitations a un impact moyen sur le progrès des PME. Cependant la sécurisation des accès et des habilitations permet à l'entreprise d'assurer l'équilibre entre la protection de l'information qu'elle détient et l'octroi des accès et des privilèges aux utilisateurs pour qu'ils puissent travailler efficacement. Le processus de gestion des accès permet principalement de créer, d'identifier, d'enregistrer et de gérer l'identité des utilisateurs et les droits d'accès à l'information que détient l'organisme. Il permet de coordonner les tâches des différents intervenants afin de mettre en place les structures de contrôle nécessaires pour assurer la conformité aux exigences de sécurité en matière de gestion des accès.

Tableau 5: Répartition des ERP en fonction des avantages « Sécurisation des accès et des habilitations »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	10	8,3	8,5	8,5
	Moyen	46	38,3	39,0	47,5
	Elevé	21	17,5	17,8	65,3
	Très élevé	41	34,2	34,7	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
	Total	120	100,0		

Source : SPSS.

55.9% des enquêtés confirment que le respect des réglementations est un réel avantage de l'instauration d'un progiciel de gestion intégré au sein d'une PME puisqu'il permet la saisie, le classement et l'enregistrement des informations de base chiffrées. De plus il fournit la possibilité de présenter la situation financière ainsi que des états diffusant une image fidèle du patrimoine de l'organisation.

Tableau 6 : Répartition des ERP en fonction des avantages « Respect des réglementations comptables »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	3	2,5	2,5	2,5
	Moyen	30	25,0	25,4	28,0
	Elevé	19	15,8	16,1	44,1
	Très élevé	66	55,0	55,9	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
	Total	120	100,0		

Source : SPSS.

43.2% des personnes interrogées estiment que la production du reporting offre aux PME un réel avantage par rapport à la concurrence parce qu'il permet de produire des analyses à l'instant T et répond à un besoin ponctuel ou une étude de coût et une prise de décision à court ou moyen terme. Ces outils sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Tableau 7 : Répartition des ERP en fonction des avantages « Production du REPORTING »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	6	5,0	5,1	5,1
	Moyen	29	24,2	24,6	29,7
	Elevé	32	26,7	27,1	56,8
	Très élevé	51	42,5	43,2	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
Total		120	100,0		

Source : SPSS.

37.5% des répondants estiment que le fait de faciliter la maintenance logiciel présente une opportunité qu'un progiciel de gestion offre aux entreprises via le fait de réduire les coûts de maintenance, de prolonger la durée de vie des équipements, d'améliorer le partage de données, de diminuer les coûts d'approvisionnement et du stock, d'augmenter la disponibilité des actifs et puis finalement d'optimiser le suivi des résultats.

Tableau 8 : Répartition des ERP en fonction des avantages « Maintenance logicielle facilitée »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très faible	1	3,0	3,1	3,1
	Moyen	8	24,2	25,0	28,1
	Elevé	11	33,3	34,4	62,5
	Très élevé	12	36,4	37,5	100,0
	Total	32	97,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	3,0		
Total		33	100,0		

Source : SPSS.

Selon le tableau 9, 43.3% des personnes enquêtées estiment que la complexité des ERP présente un inconvénient très élevé, ce qui pourra empêcher une entreprise d'instaurer un progiciel de gestion. Cependant l'intégration d'un ERP au sein du système d'information d'une entreprise n'est pas chose aisée. En effet, toute la complexité de cette démarche consiste en la nécessité d'adopter une approche globale tout en faisant intervenir des leviers indépendants et complémentaires. Il faut bien comprendre qu'au-delà de ses fonctionnalités « techniques », l'ERP doit être capable de s'adapter à l'environnement de l'entreprise au sein de laquelle il est intégré. Une adaptation qui doit être à la fois interne et externe, liée à son utilisation, mais aussi aux besoins en perpétuelle évolution de l'utilisateur final.

Tableau 9 : Répartition des ERP en fonction des risques « Complexité »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très faible	2	1,7	1,7	1,7
	Faible	16	13,3	13,3	15,0
	Moyen	15	12,5	12,5	27,5
	Elevé	35	29,2	29,2	56,7
	Très élevé	52	43,3	43,3	100,0
Total		120	100,0	100,0	

Source : SPSS.

Nous constatons que la nécessité d'une compétence vaste, expose un risque très élevé pour l'implantation d'un ERP selon les répondants avec un taux de 30.8%. D'abord l'entreprise doit

embaucher un ingénieur en planification des ressources de l'entreprise, qui a une grande maîtrise et une parfaite connaissance des logiciels du marché. De plus, il faut qu'il puisse analyser et comprendre les besoins de l'entreprise. L'ingénieur ERP doit aussi avoir le sens du travail en équipe.

Nous constatons que la nécessité d'une compétence vaste, expose un risque très élevé pour l'implantation d'un ERP selon les répondants avec un taux de 30.8%. D'abord l'entreprise doit embaucher un ingénieur en planification des ressources de l'entreprise, qui a une grande maîtrise et une parfaite connaissance des logiciels du marché. De plus, il faut qu'il puisse analyser et comprendre les besoins de l'entreprise. L'ingénieur ERP doit aussi avoir le sens du travail en équipe.

Tableau 10: Répartition des ERP en fonction des risques « Nécessité d'une compétence vaste »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	16	13,3	13,3
	Moyen	31	25,8	39,2
	Elevé	36	30,0	69,2
	Très élevé	37	30,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0

Source : SPSS.

L'inadéquation de l'ERP à l'organisation de l'entreprise présente un obstacle moyen par rapport à l'instauration d'un ERP au sein d'une PME avec un taux de 30.8%. En effet les PME exposent des pratiques qui persistent peu formalisées en termes de gestion des ressources humaines et des compétences par rapport aux grandes entreprises qui se caractérisent par une forte formalisation et cette dernière sollicite une organisation et une instrumentation complexe. Cette structuration est difficile à adapter à des PME dans le cadre d'un management direct de proximité fondé sur l'intuition et la gestion archaïque des dirigeants.

Tableau 11: Répartition des ERP en fonction des risques « Inadéquation à l'organisation de l'entreprise »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très faible	18	15,0	15,0
	Faible	16	13,3	28,3
	Moyen	37	30,8	59,2
	Elevé	34	28,3	87,5
	Très élevé	15	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0

Source : SPSS.

D'après les résultats du tableau « 12 », nous pouvons constater que la difficulté de la configuration d'un progiciel de gestion dévoile un risque très élevé avec un taux de 26.7%. En effet et avant la configuration d'un ERP, il faut passer par 7 étapes et se poser les bonnes questions parce que la migration vers un ERP est une véritable stratégie d'évolution qui nécessite des précautions à la fois humaines et techniques, le coût et le temps de mise en œuvre ne sont pas négligeables.

Ensuite il faut désigner des référents en choisissant des personnes qui vont accompagner l'installation du progiciel de gestion, mais seules deux ou trois personnes doivent être désignées comme correspondants applicatifs.

Généralement, il s'agit du propriétaire qui aura un rôle primordial, car il devra initier les utilisateurs internes et être leur référent. Après il est nécessaire de lancer un appel d'offres et établir un cahier des charges qui est tout simplement un référentiel définissant le rôle de chacun et les fonctionnalités demandées.

Ensuite il faut trouver le progiciel adapté aux besoins de l'entité, puis déployer l'ERP, une fois le prestataire choisi, place à la mise en œuvre de la solution logicielle, le chantier peut durer entre neuf et douze mois dans le cadre d'une petite PME.

En effet les équipes de la PME doivent également bien s'entendre avec le prestataire, et cela En effet les équipes de la PME doivent également bien s'entendre avec le prestataire, et cela demande beaucoup de communication. Les maîtres mots de la mise en place d'un ERP sont la bonne définition du projet à la base selon des objectifs clairement définis, une excellente communication entre l'intégrateur et la société, et un suivi minutieux, ensuite il faut effectuer les derniers calages, avant le basculement de l'ERP, et effectuer un test dans la société. Puis, les référents remontent les avis des utilisateurs afin d'effectuer les derniers calages. Il est possible de faire appel à des formateurs, et puis mesurer le retour sur investissement. En effet les gains de productivité et l'accès à une information centralisée en temps réel provoquent une réactivité des propriétaires de la PME.

Tableau 12 : Répartition des ERP en fonction des risques « Difficile à configurer »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très faible	7	5,8	5,8
	Faible	31	25,8	31,7
		27	22,5	54,2
	Moyen	32	26,7	80,8
	Elevé	23	19,2	100,0
	Très élevé	120	100,0	
	Total			

Source : SPSS.

La difficulté d'audit et de vérification présente un faible risque pour les PME par rapport à l'instauration d'un ERP avec un taux de 40%. Cependant et pour éviter cet obstacle les auditeurs et les contrôleurs internes doivent disposer d'un guide utilisable par des auditeurs n'ayant pas de compétence forte en informatique ni sur le progiciel SAP, établir un premier diagnostic sur la performance, la résilience et le niveau de sécurité du système SAP de l'organisation et surtout disposer des éléments d'alerte admettant de déterminer la nécessité de lancer l'audit d'un ou plusieurs aspects d'un système SAP.

Tableau 13 : Répartition des ERP en fonction des risques « Difficile à auditer ou à vérifier »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très faible	15	12,5	12,5
	Faible	48	40,0	52,5
	Moyen	23	19,2	71,7
	Elevé	20	16,7	88,3
	Très élevé	14	11,7	100,0
	Total	120	100,0	

Source : SPSS.

La difficulté de la maîtrise d'un ERP au sein d'une PME présente un risque moyen avec un taux de 44.2%. Néanmoins le marché de l'ERP est très concurrentiel, plusieurs solutions sont disponibles pour répondre aux besoins croissants des entreprises. Le choix doit se baser en premier lieu sur le besoin de l'entreprise qu'il faudra définir, mais également sur d'autres critères comme la taille de l'entreprise et de son activité, le nombre de salariés de l'entreprise,

le mode de fonctionnement de l'entreprise, le budget consacré et le prix de la solution ERP, les fonctionnalités proposées, les avis clients, la facilité d'utilisation, la clarté des informations et la simplicité du paramétrage et puis les évolutions du logiciel à savoir les mises à jour.

Tableau 14: Répartition des ERP en fonction des risques « Maitrise difficile pour l'entreprise »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très faible	23	19,2	19,2
	Faible	27	22,5	41,7
	Moyen	53	44,2	85,8
	Elevé	8	6,7	92,5
	Très élevé	9	7,5	100,0
	Total	120	100,0	

Source : SPSS

4.2. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude empirique permettent de maintenir les conclusions de travaux antérieurs et de conclure que les avantages d'un ERP influent positivement sur l'envie des dirigeants des PME marocaines d'instaurer un progiciel de gestion intégré au sein de leurs PME. Toutefois cette envie est due aux avantages fournis par les ERP à savoir :

Un service informatique centralisé qui procure la possibilité de trouver n'importe quelle information sur n'importe quel service et dont tout le monde dépend d'une même autorité ;

Une sécurisation des accès et des habilitations qui a pour objectif de coordonner les tâches des intervenants dans le but de mettre en place les structures de contrôle nécessaires pour garantir la conformité aux exigences de sécurité en matière de gestion des accès ;

Le respect des réglementations comptables ;

Une maintenance logicielle facilitée puisque l'ERP offre aux organisations la réduction des coûts de maintenance, la prolongation de la durée de vie des équipements, l'amélioration du partage des données, la diminution des coûts d'approvisionnement et du stock, l'augmentation de la disponibilité des actifs ainsi que l'optimisation du suivi de l'ensemble des résultats de la firme ;

Des liaisons automatiques entre les différents modules de l'ERP pour garantir une optimisation des processus de gestion et une synchronisation des traitements ;

Une production du reporting qui offre aux dirigeants un réel avantage par rapport aux autres entreprises et surtout les concurrents parce qu'il permet de produire des analyses à l'instant T ;

Ces résultats sont en parfaite adéquation avec l'étude de Besson Patrick (2006) qui affirme que les avantages d'un ERP ont un impact positif sur la volonté des dirigeants d'investir dans un progiciel de gestion intégré.

En revanche, les risques associés à un ERP dissuadent souvent les dirigeants de mettre en place un progiciel de gestion intégré au sein de leurs PME. Toutefois, les risques liés à l'instauration d'un ERP incluent :

La complexité, c'est-à-dire qu'au-delà de ses fonctionnalités « techniques », l'ERP doit être en mesure de s'adapter à l'environnement de l'organisation.

La nécessité d'une compétence vaste parce que l'organisation doit recruter un ingénieur en planification des ressources qui a une parfaite connaissance des logiciels du marché afin d'analyser et comprendre les besoins de la firme.

La difficulté de configuration d'audit et de vérification, autrement dit, la configuration d'un ERP est souvent un processus long et complexe, nécessitant une expertise technique et une compréhension approfondie des besoins de l'entreprise, de plus en raison de leur complexité, les ERP peuvent être difficiles à auditer, ce qui peut poser des problèmes de transparence et de contrôle interne.

La maîtrise difficile pour l'entreprise, c'est-à-dire qu'une fois mis en place, un ERP peut être difficile à maîtriser pleinement, nécessitant une formation continue et un support technique constant.

La rigidité qui engendre des gênes d'appropriation par les utilisateurs qui devront être formés ; L'inadéquation à l'organisation de la firme parce qu'un ERP peut ne pas s'adapter parfaitement aux processus spécifiques de l'entreprise, nécessitant des ajustements coûteux.

Toutefois, d'après les résultats de notre étude les risques ERP qui empêchent les managers d'investir dans des progiciels de gestion intégrés sont la nécessité d'une compétence vaste ainsi que l'inadéquation à l'organisation de l'entreprise. Ce résultat est en concordance avec l'étude de Scapens et Jazayeri (2003) qui confirme que les risques d'un progiciel de gestion intégré ont un impact négatif sur l'envie des dirigeants d'instaurer un ERP.

Notre étude révèle des convergences et divergences notables avec les travaux antérieurs sur l'adoption des ERP. Concernant les avantages perçus, nos résultats confirment partiellement Besson (2016), avec 58,5% des répondants soulignant l'importance des mises à jour en temps réel, contre 45% dans son étude européenne. Cet écart positif pourrait s'expliquer par la digitalisation accélérée des PME marocaines. Toutefois, nous observons une divergence significative concernant les risques, alors que Scapens et Jazayeri (2003) identifiaient la complexité technique comme principal frein avec un taux de 62%, notre recherche montre que l'inadéquation organisationnelle et le besoin de compétences vastes pèsent davantage dans le contexte local. Ces écarts reflètent probablement la structure particulière des PME marocaines, souvent dirigées de manière centralisée avec des processus peu formalisés (Alaoui & El Makrini, 2014).

Toutefois, plusieurs facteurs contextuels expliquent ces différences à savoir, la prédominance des entreprises familiales dans notre échantillon avec un taux de 68% contraste avec les grandes organisations étudiées par Hong et Kim (2002). Cette particularité accentue les défis d'appropriation culturelle des ERP. De plus, le manque d'infrastructures technologiques adaptées constitue un obstacle spécifique aux pays en développement, peu documenté dans les recherches occidentales (Seddon et al., 2006). Enfin, la réticence des dirigeants à déléguer la maîtrise des données reflète une culture managériale encore ancrée dans l'intuition plutôt que dans les systèmes formels (Besson & Olaba, 2017).

Notre recherche présente plusieurs limites qui appellent à une interprétation nuancée des résultats. La concentration géographique sur la région Casablanca-Settat peut biaiser les conclusions. Par ailleurs, la méthodologie quantitative n'a pas permis d'explorer en profondeur les échecs d'implémentation. Ces limites suggèrent trois pistes pour de futures recherches à savoir une étude comparative régionale, des entretiens qualitatifs avec des dirigeants réticents ainsi qu'une analyse longitudinale des ERP déjà implantés. Une telle approche permettrait de dépasser les constats actuels pour proposer des solutions adaptées au contexte spécifique des PME marocaines.

5. Conclusion

L'implantation d'un progiciel de gestion intégré (ERP) est devenue une nécessité dans un contexte où de nombreuses petites et moyennes entreprises ne survivent pas au-delà de leurs cinq premières années d'existence. Cette situation reflète un paradoxe entre, d'une part, un environnement économique marqué par une concurrence accrue due à la mondialisation, et d'autre part, des pratiques de gestion archaïques de la part des dirigeants, qui résistent à moderniser leurs méthodes de gestion. L'objectif de cette étude était d'analyser l'intérêt et l'impact de l'implantation d'un ERP et d'un département de contrôle de gestion dans les PME marocaines, en se focalisant plus particulièrement sur la région de Casablanca-Settat. En effet, nous avons formulé des hypothèses de recherche basées sur une revue de littérature.

Concernant la méthodologie employée, nous avons choisi une approche déductive, qui consiste à confronter le cadre théorique aux hypothèses formulées, puis à analyser les données collectées à l'aide du logiciel SPSS afin de confirmer ou de rejeter nos hypothèses de recherches.

Les résultats de notre étude empirique permettent de maintenir les conclusions de travaux antérieurs et de conclure que les avantages d'un ERP influent positivement sur l'envie des dirigeants d'instaurer un progiciel de gestion intégré au sein de leur PME.

Néanmoins, les risques qui freinent l'investissement des dirigeants dans un progiciel de gestion intégré sont liés à la nécessité de compétences approfondies et à l'inadéquation du système à la structure de l'entreprise. Ces conclusions rejoignent les travaux de Scapens et Jazayeri (2003), qui démontrent que les risques des ERP ont un impact négatif sur la décision des dirigeants d'investir dans un tel système.

Ces dernières années, le gouvernement marocain a mis en œuvre plusieurs mesures institutionnelles visant à renforcer la performance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises à savoir le programme MOUSSANADA, qui soutient les PME dans leur développement, le programme IMTIAZ, qui accorde aux PME marocaines une prime d'investissement équivalant à 20 % de la valeur totale du projet, plafonnée à 5 millions de dirhams ainsi que le programme MOUSSANADA Siyaha, dédié aux PME du secteur touristique. Ce dispositif propose une gamme de services adaptés aux besoins de modernisation du secteur, ainsi qu'un accompagnement de proximité pour améliorer la compétitivité des établissements d'hébergement touristique, des agences de voyages et des entreprises de transport touristique.

D'un point de vue managérial, cette étude offre aux dirigeants et managers des PME marocaines un éclairage sur l'importance et l'impact de l'implantation d'un ERP au sein de leurs organisations. Elle leur fournit également des informations pertinentes, fiables et actualisées pour guider leurs décisions stratégiques.

Par ailleurs, les recherches sur les pratiques de gestion des PME dans les pays en développement, notamment dans la région du Maghreb, restent limitées. Les PME marocaines, en particulier, font face à de nombreux défis qui entravent leur compétitivité à l'échelle internationale. Parmi ces défis figurent une intégration insuffisante dans les chaînes de production mondiale, une centralisation du pouvoir décisionnel, un accès limité au financement, ainsi qu'un manque d'informations, de ressources et de normes professionnelles. Pour rivaliser sur les marchés nationaux et internationaux, les PME marocaines doivent impérativement se développer, d'autant plus que l'environnement économique local se caractérise par une complexité marquée par l'improvisation et l'incertitude. Toutefois, la capacité d'innovation constitue une source essentielle de création de richesse pour les PME. L'innovation a toujours joué un rôle clé dans le maintien de la performance des organisations, que ce soit au niveau national ou international.

Dans des économies reposant sur des technologies avancées et à forte intensité de connaissances, la réactivité et l'innovation deviennent des impératifs. Aujourd'hui, innover est une priorité pour toute organisation souhaitant pérenniser ses activités et renforcer sa position sur les marchés locaux et internationaux.

Cette étude présente certaines limites, qui ouvrent la voie à des pistes de recherche futures. En effet, elle se concentre exclusivement sur les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines de la région de Casablanca-Settat. Il serait pertinent d'étendre cette recherche à d'autres régions du Royaume pour obtenir une vision plus globale. Par ailleurs, étant donné que notre travail s'est focalisé sur les PME, il serait également intéressant d'appliquer cette étude aux très petites entreprises (TPE) de la région de Casablanca-Settat, afin d'enrichir les conclusions et d'élargir le champ d'analyse.

Références :

- (1). Alaoui, A., & El Makrini, H. (2014). Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines. *Management & ; Avenir*, N° 72(6), 15-33.
- (2). Barayandema, J. (2004). *Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un progiciel de gestion intégré (PGI)*. Université Catholique de Louvain.
- (3). Besson, D., & Olaba, A. (2017). Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel : une enquête sur quatre PME. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 128(2), 14-33.
- (4). Besson, P. (2016). Les ERP à l'épreuve de l'organisation. *Systèmes d'information & ; management*, Volume 21(2), 17-47.
- (5). Boitier, M. (2008). L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 14(1), 33-48.
- (6). De Ronge, Y. (2000). L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation. *Finéco*, 10, 45-65.
- (7). Deshayes, C. (2005). Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP. *Le journal de l'école de Paris du management*, 52(2), 9.
- (8). Equey, C. (2004). *La mise en place d'une solution de gestion moderne (ERP/PGI), quels enjeux pour une PME/MPI ?* Haute école de gestion de Genève, Suisse.
- (9). Giannelloni, J., & Vernet, E. (2015). Etudes de marché. Vuibert. Paris.
- (10). Haines, V. (2004). Les technologies de l'information et la gestion de la relève. *Gestion*, 29(3), 50-53.
- (11). Hong, K., & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & ; Management*, 40(1), 25-40.
- (12). Lee, C., Lee, H., & Kang, M. (2008). Successful implementation of ERP systems in small businesses: a case study in Korea. *Service Business*, 2(4), 275-286.
- (13). Malhotra, N., & Bouguerra, A. (2007). *Études marketing avec SPSS*. Pearson Education. Paris.
- (14). Mawadia, A., Chapellier, P., & Eggrickx, A. (2016). ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? *Management & ; Avenir*, 87(5), 125-149.
- (15). Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. *Question(s) de management*, 12(1), 83-104.
- (16). Peslak, A. R. (2012). Industry Variables Affecting ERP Success and Status. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 8(3), 15-33.
- (17). Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201-233.
- (18). Seddon, P., Rajapakse, J., & Scheepers, R. (2006). Why ERP systems fail to generate intended benefits in developing-country organisations. *ACIS 2006 Proceedings - 17th Australasian Conference on Information Systems*.
- (19). Selchert, M. (2004). Enhanced Project Success Through SAP Best Practices: *International Benchmarking Study (1re éd.)*. SAP PRESS.
- (20). Sliman, M. (2016). Les dirigeants des PME face au défi de l'intelligence économique : cas de trois entreprises marocaines. *Marché et organisations*, 26(2), 259-281.
- (21). Toussaint, M. (2020). *Apport des applications de CRM comprises dans les progiciels de gestion intégrés aux TPE et PME. Etude qualitative : Quelle est la valeur ajoutée*

du module CRM d'Odoo pour les TPE et PME dans leur gestion de la relation client
? Université catholique de Louvain, Belgique.

- (22). Wailgum, T. (2017). *CRM definition and solutions*. CIO.
- (23). Wieder, B., Booth, P., Matolcsy, Z. P., & Ossimitz, M. (2006). The impact of ERP systems on firm and business process performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(1), 13-29.
- (24). Zimmerman, E., & Smedley, J. (2006). *ERP Implementations – a never ending story?* Researchgate.