Rôles des compétences managériales des responsables des affaires dans l'alignement stratégique des ERP : proposition d'un modèle de recherche

Karim MEZGHANI

Doctorant
Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE) - FSEG
BP 1088, 3018 Sfax – Tunisie
Karim.Mezghani@fsegs.rnu.tn

Lassaâd MEZGHANI

Professeur Associé
Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE) - FSEG
BP 1088, 3018 Sfax – Tunisie
Lassaad.Mezghani@fsegs.rnu.tn

Résumé :

La question des déterminants de l'alignement stratégique des TI/SI continue à susciter des intérêts. Seulement, plusieurs recherches se concentrent sur l'apport des responsables TI/SI dans la conduite de l'alignement au détriment du rôle que peuvent jouer les responsables des affaires à ce sujet. En effet, bien que ces responsables soient considérés comme ayant des apports pour la réussite des projets TI/SI, peu de recherches ont étudié leurs rôles dans la conduite de l'alignement.

Dans ce cadre, ce papier tente d'explorer le rôle des compétences managériales des responsables des affaires dans la réalisation de l'alignement entre la stratégie des affaires et la mise en place des ERP, des progiciels qui touchent le métier des entreprises. Pour atteindre cet objectif, un modèle est développé à partir d'une revue de la littérature puis confronté au terrain à travers quatre études de cas d'entreprises tunisiennes ayant entamé le processus de mise en place des ERP.

Les résultats des entretiens soutiennent les propositions théoriques. Selon ces dernières, les compétences managériales des responsables des affaires peuvent influencer l'alignement aussi bien directement que d'une façon indirecte. En effet, les compétences managériales peuvent affecter l'alignement en agissant sur la stratégie des affaires. Aussi, ces compétences peuvent favoriser l'interaction entre les responsables des affaires et les responsables TI/SI. Cette interaction est jugée déterminante pour l'alignement.

Mots clés : ERP, alignement stratégique, compétences managériales, interaction.

1 INTRODUCTION

Depuis les travaux de Henderson et Venkatraman (1993), la réalisation de l'alignement stratégique des TI /SI n'a cessé de susciter des travaux qui essaient de déterminer les facteurs contribuant à cet alignement. Dans plusieurs recherches, l'attention est portée aux compétences des responsables TI/SI. En effet, l'impact de ces compétences paraît évident d'autant plus que ce sont ces responsables qui sont chargés des projets TI/SI. D'ailleurs, la réalisation de l'alignement est considérée dans plusieurs recherches, à l'image de Huang et Hu (2007), comme une affaire des responsables TI/SI.

L'apport des responsables des affaires est certes indiqué comme essentiel pour la réussite des projets TI/SI (surtout dans le cas des ERP qui touchent toute l'entreprise). Toutefois, le rôle de ces responsables dans la réalisation de l'alignement paraît peu exploré. Ce rôle serait important d'autant plus que les responsables des affaires sont appelés de plus en plus à instaurer un partenariat avec les spécialistes en TI/SI pour réussir l'alignement stratégique des TI/SI (Basselier, Reich et Benbasat, 2001).

Ainsi, cette recherche tente d'étudier les différents impacts des compétences des responsables des affaires sur l'alignement stratégique dans le cas de mise en place des ERP. Le choix de la période de mise en place trouve sa justification chez Davenport (1998). Cet auteur affirme que les entreprises qui rencontrent le plus de problèmes lors de la mise en place d'un ERP sont celles qui ne considèrent pas pleinement ses implications sur leurs affaires. Il s'avère donc que la réalisation d'un alignement devrait être effectuée essentiellement durant cette période. Ceci permettrait d'avoir, à la fin du projet ERP, un système qui fonctionne en toute harmonie avec la conduite des affaires.

Pour cela, un modèle présentant les éventuels impacts des compétences des responsables des affaires (précisément les compétences managériales) est développé à partir d'une revue de la littérature. Ce modèle est ensuite confronté au contexte de quatre entreprises tunisiennes en train de mettre en place des ERP et ce pour essayer d'argumenter les propositions théoriques et affiner les différents concepts mobilisés.

2 REVUE DE LA LITTERATURE

Ce titre est consacré à la présentation des relations entre les compétences des responsables des affaires et l'alignement stratégique des TI/SI identifiées sur la base des travaux antérieurs. Mais avant de présenter ces relations, des définitions pour les termes « alignement » et « compétences » sont proposées.

2.1 DEFINITION DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES TI/SI

Henderson et Venkatraman (1993) définissent l'alignement comme la cohérence entre quatre domaines : la stratégie des affaires, la stratégie TI/SI, l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure SI. Toutefois, ce papier s'intéresse à une seule relation de cohérence, celle entre la stratégie des affaires et la stratégie TI/SI qui implique la mise en place d'un ERP. D'ailleurs, plusieurs auteurs considèrent uniquement cette relation pour traiter l'alignement stratégique des TI/SI. Ceci est signalé par Bergeron, Raymond et Rivard (2004) dans leur présentation des différents travaux traitant l'impact de l'alignement stratégique sur la performance.

Selon Cigref (2002), l'alignement stratégique des TI/SI peut être défini comme étant une démarche visant à faire coïncider la stratégie TI/SI sur la stratégie des affaires. Selon Cigref (2002), cette démarche repose sur deux conditions préalables :

- La compréhension et l'intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction SI dans son ensemble.
- La prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise.

Dans cette recherche, la stratégie TI/SI est limitée à la mise en place d'un ERP. Ainsi, en se basant sur Cigref (2002), il est possible de définir l'alignement stratégique des ERP comme le fait :

- De tenir compte de la stratégie des affaires dans la conduite du projet ERP. En effet, Lee et Myers (2004) constatent que la longue durée des projets ERP peut poser des problèmes de cohérence entre les orientations stratégiques et la mise en place des ERP. Ces auteurs affirment que le « contexte stratégique » d'une entreprise peut changer durant la mise en place d'un ERP (par des changements dans le top management ou dans les orientations stratégiques). Ceci peut affecter la conduite du projet (changement des besoins donc réorientation des paramétrages et des développements spécifiques).
- D'intégrer les opportunités et les contraintes des ERP lors de la formulation des choix stratégiques. En effet, plusieurs entreprises ne bénéficient pas des avantages des ERP parce qu'ils ne tiennent pas compte de ces systèmes dans l'élaboration de leurs stratégies (Yen et Sheu, 2004). En fait, les ERP permettent un accès facile à plusieurs informations qui peuvent aider les responsables des affaires à améliorer leurs visions. En plus, les ERP sont des systèmes standards qui touchent aux

processus métiers dont certains constituent des sources d'avantages concurrentiels. Une considération de ce caractère standard à un niveau stratégique semble donc nécessaire vu l'étroite relation de dépendance qui existe entre la stratégie et l'organisation (voir Chandler (1972)).

Comme on peut le constater, ces relations ne sont pas limitées à un sens unique mais s'intègrent dans une logique de « covariation ». Ceci se justifie par le fait que, d'une part, les ERP peuvent exiger des changements dans le contexte dans lequel ils sont implantés (Davenport, 1998). D'autre part, les choix stratégiques et organisationnels peuvent influencer la mise en place de ces systèmes (Lee et Myers, 2004 ; Yen et Sheu, 2004). D'ailleurs, l'alignement, en tant que « covariation », est jugé comme déterminant pour la performance (Bergeron, Raymond et Rivard, 2001).

D'après cette définition, il est possible de relever aussi que ce n'est pas toute la stratégie TI/SI qui fait l'objet de l'alignement. C'est plutôt le projet de mise en place de l'ERP, choisi dans le cadre d'une stratégie TI/SI, qui est concerné. En d'autres termes, l'alignement étudié concerne la prise en considération de la mise en place des ERP à un niveau stratégique, c'est-à-dire au niveau des responsables des affaires. Ceci paraît essentiel d'autant plus que le déploiement réussi d'une TI nécessite un suivi au niveau stratégique (Davenport, Hammer et Metsisto, 1989).

2.2 DEFINITION ET IMPORTANCE DES COMPETENCES

Selon Abraham et al. (2001), le terme « compétence » engendre des significations divergentes ce qui crée de grandes confusions aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens. En effet, certains auteurs emploient ce terme pour étudier les compétences organisationnelles (Prahalad et Hamel, 1990). D'autres l'emploient pour caractériser les compétences personnelles des employés (Abraham et al., 2001). Dans ce papier, on s'intéresse aux compétences spécifiques aux responsables des affaires. Ainsi le terme « compétence » utilisé au cours de cette recherche est relatif au niveau personnel.

D'après Bratton (1998), une compétence personnelle peut être définie comme toute connaissance, valeur, trait ou habileté essentielle pour effectuer une tâche. Cette définition semble très large puisqu'elle intègre les valeurs et les traits. Dans cette recherche, le terme « compétence » se limite aux connaissances (savoir) et aux habiletés (savoir faire).

L'analyse de certains travaux sur la théorie basée sur les ressources (*Resource Based View* : RBV) montre l'importance des compétences pour la réalisation des objectifs de performance.

La RBV stipule que l'entreprise possède des ressources qui lui permettent d'acquérir un avantage concurrentiel et de réaliser, à long terme, les objectifs de performance (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991). Ceci suppose que la ressource soit hétérogène (elle n'est pas actuellement possédée par d'autres entreprises) et immobile (difficulté de son obtention par les concurrents) (Mata, Fuerst et Barney, 1995 ; Rivard, Raymond et Verreault, 2006). Selon Mata, Fuerst et Barney (1995), les compétences sont parmi les ressources qui vérifient les conditions requises de la RBV.

2.3 RELATIONS ENTRE LES COMPETENCES ET L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES TI/SI

L'analyse de la littérature relative à l'alignement stratégique des TI/SI révèle l'existence de certains travaux qui ont essayé d'analyser le rôle des compétences dans la conduite de l'alignement. Seulement, la plupart de ces travaux concernent essentiellement les compétences des responsables TI/SI (Reich et Benbasat, 2000 ; Kearns et Lederer, 2003 ; Hu et Huang, 2005 ; Chan, Sabherwal et Thatcher, 2006 ; etc).

Concernant les responsables des affaires, c'est principalement l'impact de leurs compétences partagées avec les responsables TI/SI qui est étudié, notamment avec les travaux de Reich et Benbasat (2000) et Kearns et Sabherwal (2007). Ces auteurs montrent que les compétences (particulièrement les connaissances) que possèdent les responsables des affaires dans le domaine des TI/SI influencent positivement l'alignement. En effet, ces compétences favorisent les interactions entre les responsables des affaires et les responsables TI/SI dans l'objectif de réaliser l'alignement. Il s'agit d'un impact « indirect » des compétences partagées des responsables des affaires avec les responsables TI/SI sur l'alignement à travers l'interaction.

Seulement, peut-on conclure que les responsables des affaires, n'ayant pas de compétences dans le domaine des TI/SI, sont incapables d'interagir avec les responsables TI/SI ?

Cette question pousse à étudier si les compétences spécifiques aux responsables des affaires (compétences managériales) peuvent jouer un rôle dans la conduite de l'alignement. Des éléments de réponse peuvent être trouvés chez Broadbent et Weill (1993). Mais il convient d'explorer plus en développant un modèle qui présente les impacts que peuvent avoir ces compétences sur l'alignement.

3 DEVELOPPEMENT DU MODELE DE RECHERCHE

Avant le développement du modèle, il s'avère nécessaire de spécifier le contenu des compétences managériales des responsables des affaires.

3.1 SPECIFICATION DES COMPETENCES MANAGERIALES DES RESPONSABLES DES AFFAIRES

A partir des travaux qui ont étudié l'impact des compétences des responsables TI/SI sur l'alignement, il est possible de dégager deux types de compétences :

- Les compétences spécifiques aux responsables TI/SI qui sont d'ordre technique.
- Les compétences partagées avec les responsables des affaires qui sont d'ordre managérial.

Par analogie, il est possible de classer les compétences des responsables des affaires selon deux catégories :

- Les compétences partagées avec les responsables TI/SI qui concernent le domaine des TI/SI. Il n'est pas nécessaire que ces compétences soient d'ordre technique. En effet, selon la KBV (*Knowledge Based View*), il est suffisant (pour les responsables des affaires) d'avoir quelques connaissances générales sur les TI/SI pour pouvoir contribuer à l'alignement stratégique des TI/SI (Kearns et Sabherwal, 2007).
- Les compétences spécifiques aux responsables des affaires et qui relèvent de leur « spécialité » (le management des affaires). Il s'agit des compétences managériales. Cette catégorie regroupe la connaissance du domaine des affaires de l'entreprise et l'expérience dans le management des affaires (Broadbent et Weill, 1993). Dans cette catégorie sont intégrées aussi des compétences humaines inspirées de Mata, Fuerst et Barney (1995). Ces derniers ont essayé de définir les compétences managériales qui concernent les responsables TI/SI. Par analogie avec ces compétences, il est possible de présenter les compétences managériales des responsables des affaires (Tableau 1).

Tableau 1 : Les compétences managériales d'après Mata, Fuerst et Barney (1995)

Compétences managériales des responsables TI/SI (Mata, Fuerst et Barney, 1995)	**Compétences managériales des responsables des affaires**
Capacités à comprendre les besoins des autres fonctions en TI.	Capacités à comprendre les besoins des autres fonctions.
Capacités à travailler avec les autres responsables pour développer les TI requises.	Capacités à travailler avec les autres responsables pour développer les stratégies des affaires adéquates.
Capacités à coordonner les activités des TI pour supporter les responsables des affaires.	Capacités à coordonner les activités de l'entreprise pour supporter les autres responsables.
Capacités à anticiper les besoins futurs de ces responsables en TI.	Capacités à anticiper les besoins des autres responsables.

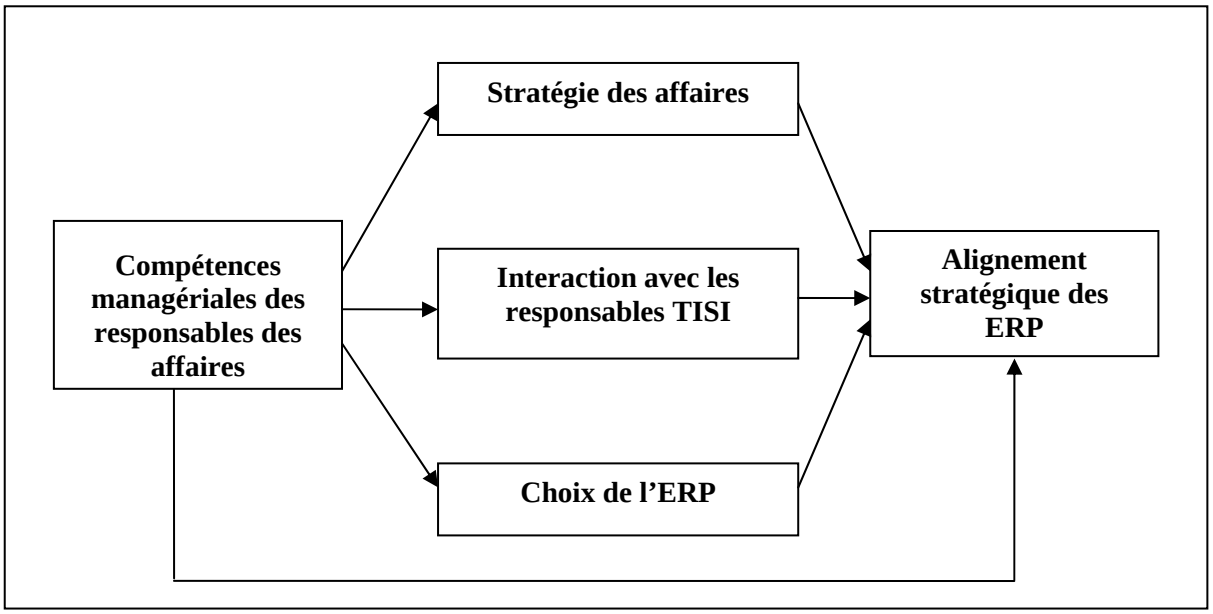
C’est uniquement cette deuxième catégorie de compétences qui est étudiée dans cette recherche (compétences managériales). En effet, la littérature consultée présente des travaux qui se limitent, principalement, aux compétences partagées (compétences dans le domaine des TI/SI) pour étudier la contribution des responsables des affaires à l’alignement.

En plus des compétences présentées dans le tableau 1, les compétences managériales étudiées intègrent les connaissances et l’expérience dans le management des affaires.

3.2 IMPACTS DES COMPETENCES MANAGERIALES SUR L’ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES ERP

Ces impacts sont inspirés principalement de Broadbent et Weill (1993). Selon ces auteurs, les compétences managériales peuvent influencer indirectement l’alignement en agissant sur la stratégie des affaires et l’interaction avec les responsables TI/SI. Toutefois, une autre relation indirecte semble exister entre les compétences et l’alignement à travers le choix des ERP. Aussi, une relation directe entre les compétences managériales et l’alignement paraît utile à étudier (figure 1). Le détail de ces relations est présenté plus loin.

Figure 1 : Le modèle de recherche



3.2.1 Impact direct des compétences managériales sur l’alignement

L’impact direct des compétences sur l’alignement n’est pas soulevé dans la littérature consultée. Cependant, il semble que ce lien soit étroit surtout que la définition adoptée de l’alignement concerne, entre autres, l’adaptation des choix stratégiques dans le domaine des affaires selon les avantages ou les limites du système ERP. En fait, la capacité d’adapter ces

choix dépendrait des compétences de ceux qui les formulent, c'est-à-dire les responsables des affaires. Ainsi, si ces derniers possèdent des compétences dans le management des affaires, ils pourraient adapter la stratégie des affaires sans nuire aux avantages concurrentiels de l'entreprise. Il s'agit ici d'un lien entre les compétences managériales et l'alignement de la stratégie des affaires. Ceci nous permet de formuler la proposition suivante :

> *Proposition 1 : Les compétences managériales des responsables des affaires affectent directement et positivement l'alignement de la stratégie des affaires à l'ERP.*

3.2.2 Impact indirect des compétences managériales à travers la stratégie des affaires

Broadbent et Weill (1993) pensent que les expériences que possèdent les responsables des affaires dans la planification stratégique leurs permettent une meilleure formulation de leurs stratégies. Les études de cas illustrées par ces auteurs montrent que les responsables expérimentés arrivent à formuler des stratégies qui sont à la fois compréhensibles par le reste de l'entreprise et consistantes, c'est-à-dire perçues comme « réalistes ».

Aussi, il paraît que la stratégie des affaires pourrait avoir un impact sur l'alignement. Dans ce cadre, certains auteurs, dans l'étude des déterminants de l'alignement, classent la stratégie des affaires comme affectant l'alignement. C'est le cas de Broadbent et Weill (1993) qui réunissent certains déterminants au sein d'une même famille « stratégie des affaires ». Reich et Benbasat (1996) et Martin, Gregor et Hart (2005) traitent aussi les outils de planification stratégique comme influençant l'alignement.

Dans cette recherche, l'accent est mis sur les caractéristiques de la stratégie des affaires et non pas sur les outils de planification des affaires de peur que certains outils ne soient adaptables à certains contextes. Certaines caractéristiques de la stratégie des affaires (clarté et consistance) influencent l'alignement, essentiellement l'alignement de la stratégie TI/SI à la stratégie des affaires (Lederer et Burky, 1988 ; Lederer et Mendelow, 1989 ; Broadbent et Weill, 1993). En effet, ces auteurs stipulent que le fait que les objectifs des affaires soient définis clairement aide les responsables TI/SI à les intégrer dans la définition de leurs propres objectifs et plans. Dans le cas contraire, si ces responsables ne comprennent pas les objectifs des affaires, ils ne pourront pas les intégrer de façon convenable. Aussi, selon Lucas (1986), pour que les responsables TI/SI puissent gérer efficacement les projets TI/SI en respect des objectifs organisationnels, ils doivent comprendre ces objectifs et être conscients des différents plans des affaires (Lederer et Burky, 1988).

En outre, Lederer et Mendelow (1989) affirment que parmi les causes de non alignement, figure le fait que les responsables TI/SI ne trouvent pas réalistes les besoins des responsables des affaires. Ceci paraît vrai dans le cas de mise en place d'un ERP. En effet, les opérations de paramétrage seraient plus efficaces si les responsables TI/SI, responsables des adaptations de l'ERP, sont « convaincus » des objectifs des affaires (objectifs des responsables des affaires).

Les développements effectués jusque là permettent ainsi d'énoncer la proposition suivante :

Proposition 2 : Les compétences managériales des responsables des affaires influencent l'alignement stratégique des ERP via la stratégie des affaires formulée.

3.2.3 Impact indirect des compétences managériales à travers l'interaction avec les responsables TI/SI

Selon l'approche « dualité d'alignement », Reich et Benbasat (2000) affirment que l'alignement est très influencé par les interactions entre les responsables. La littérature consultée fait apparaître la communication, la participation et le support du top management comme les éléments de l'interaction qui influencent le plus l'alignement. Ces éléments sont jugés dépendre plutôt des connaissances partagées. Toutefois, les compétences managériales des responsables des affaires semblent influencer leur interaction avec les responsables TI/SI. Les justifications sont exposées lors de la présentation des dimensions de l'interaction.

- **La communication**

Selon Reich et Benbasat (2000), la communication entre les responsables des affaires et les responsables TI/SI permet de rapprocher les idées entre ces intervenants et donc d'améliorer l'alignement.

Pour implanter un ERP, la communication entre ces responsables, directement ou à travers des moyens de communication, paraît essentielle pour les raisons suivantes :

- Connaître les besoins des responsables des affaires ainsi que leurs orientations dans le domaine du *business* pour les intégrer lors de l'adaptation de l'ERP.
- Connaître les éventuels apports des ERP (*best practices*) pour d'éventuelles révisions de la stratégie des affaires en fonction de ces apports.
- Etre conscients des contraintes des ERP (possibilités limitées d'adaptations) pour les prendre en considération lors de la formulation des objectifs des affaires. Il se peut que les ERP ne permettent pas de soutenir la réalisation de certains objectifs définis par les responsables des affaires.

Reich et Benbasat (2000) remarquent que la communication ne serait efficace qu'en présence d'une certaine connaissance partagée entre les responsables des affaires et les responsables TI/SI. En outre, ces auteurs considèrent aussi que l'expérience que possèdent les responsables TI/SI dans le domaine des TI/SI influence la communication. En effet, cette expérience incite les responsables des affaires à communiquer avec les responsables TI/SI en ayant plus de confiance concernant les compétences de ces derniers.

Cette idée peut être adoptée dans le cas des compétences managériales des responsables des affaires. Ainsi, par exemple, les responsables TI/SI peuvent être motivés à communiquer avec les responsables des affaires lorsqu'ils trouvent que ces derniers connaissent très bien le domaine des affaires. Dans ce cas, les responsables TI/SI serait convaincus que cette communication leur permettrait de connaître les vrais besoins des affaires à intégrer dans le paramétrage.

- **La participation**

Dans le cadre de l'interaction, la participation des responsables des affaires dans le projet ERP semble être complémentaire avec la communication dans la mesure où la participation constituerait une occasion pour communiquer. Ceci peut être vérifié à partir des résultats empiriques de Reich et Benbasat (2000). En effet, ces deux auteurs remarquent que la participation et la communication influencent ensemble l'alignement.

La participation des responsables des affaires dans la planification des TI/SI permet d'améliorer leur compréhension des plans TI/SI qui intègrent des aspects techniques (Kearns et Lederer, 2003). Selon ces auteurs, cette participation permet aussi aux responsables TI/SI de mieux connaître l'environnement des affaires. Ceci les aide à développer des plans (et/ou des stratégies) TI/SI qui intègrent et supportent les stratégies des affaires.

La participation des responsables des affaires dans la planification du projet ERP permettrait à ces derniers d'enrichir leurs connaissances sur les ERP (opportunités et limites). Ceci les aiderait à mieux intégrer les caractéristiques de ces systèmes dans leurs plans. Aussi, cette participation permettrait de mieux intégrer les plans des affaires dans la conduite du projet ERP. En effet, les responsables des affaires sont les mieux placés pour identifier les orientations de l'entreprise en matière de *business*.

Conformément à la logique de KBV, Kearns et Sabherwal (2007) affirment que la participation est favorisée par les connaissances que possèdent ces responsables en matière de TI/SI. Toutefois, Broadbent et Weill (1993) affirment que les responsables des affaires, qui

possèdent plus d'expériences dans le management des affaires, peuvent être facilement impliqués dans d'autres projets au sein de l'entreprise. D'ailleurs, les compétences managériales considérées dans cette recherche concernent, entre autres, les capacités à travailler avec les autres responsables. Ainsi, il serait difficile, pour un responsable des affaires qui n'a pas l'habitude de travailler avec les autres, de participer avec le responsable TI/SI dans un projet ERP.

- **Le support**

Bedell (1985) considère que l'intérêt montré à l'égard des TI/SI par le top management est le facteur le plus important pour réussir le management des TI/SI (Jarvenpaa et Ives, 1991). Ces auteurs considèrent que le support manifesté par le top management vis-à-vis des TI/SI est plus important que leur participation dans le management de ces derniers.

D'après l'étude effectuée par Luftman, Papp et Brier (2002), le support du top management aux projets TI/SI est considéré comme le principal « moteur » pour réaliser l'alignement stratégique des TI/SI. Ce support se manifeste par la reconnaissance de la valeur stratégique des TI de la part du top management, la définition des stratégies des affaires qui incluent le rôle des TI/SI et la sponsorisation des projets TI/SI en accordant le financement nécessaire à ces projets (Luftman, Papp et Brier, 2002).

Le support du top management (y compris les responsables des affaires) donne une importance stratégique aux TI/SI. En fait, ce support incite les responsables TI/SI à se soucier de la qualité de la planification des TI/SI et donc intégrer plusieurs aspects, autres que techniques, dans cette planification (Kearns et Lederer, 2003). Dans le cas des projets ERP, le support du top management est présenté comme un facteur de réussite de tels projets (Umble, Haft et Umble, 2003). Il semble utile pour réaliser l'alignement stratégique des ERP du fait que ce support donnerait une importance stratégique aux projets ERP.

Pour le lien entre les compétences et le support, la définition des compétences managériales permet d'anticiper l'existence de ce lien. En fait, cette définition inclut les capacités à coordonner les activités de l'entreprise pour supporter les autres responsables. On peut donc estimer qu'un responsable des affaires possédant ces compétences pourrait facilement supporter le responsable TI/SI lors de la conduite d'un projet ERP.

Les développements effectués jusque là permettent d'énoncer la troisième proposition :

Proposition 3 : Les compétences managériales des responsables des affaires influencent l'alignement stratégique des ERP via l'interaction (communication, participation et support) entre les responsables des affaires et les responsables TI/SI.

3.2.4 Impact indirect des compétences managériales à travers le choix de l'ERP

Dans cette recherche, le concept « choix de l'ERP » fait référence à la manière de choisir le système ERP à implanter dans une entreprise. En fait, selon Maaloul et Mezghani (2005), la procédure utilisée pour choisir un ERP influence énormément l'alignement. A cet égard, une entreprise qui utilise des cahiers de charges pour choisir un ERP aurait plus de chance d'avoir un système qui répond le plus à ses besoins. L'utilisation de ces cahiers aide les intégrateurs à cadrer leurs offres de façon à offrir le système qui colle le plus à ces besoins (Maaloul et Mezghani, 2005 ; Mezghani et Mezghani, 2007).

Par ailleurs, l'utilisation de certains critères pour choisir un système ERP peut influencer l'alignement dans sa composante stratégique. Ici, Maaloul et Mezghani (2005) remarquent que certains critères, notamment l'adaptabilité et la couverture fonctionnelle, peuvent agir sur l'alignement. En effet, le fait de choisir un ERP largement adaptable permettrait d'effectuer plusieurs types d'adaptations sur ce système de façon à répondre à plusieurs besoins, très souvent stratégiques. Par contre, une entreprise peut choisir un ERP « inadaptable » afin de standardiser ses pratiques et profiter le plus des *best practices* de ce système. Elle choisit donc de s'adapter et de modifier ses orientations suivant la logique véhiculée par l'ERP. Il s'avère ainsi que les critères de choix du système peuvent influencer l'alignement dans ses deux sens.

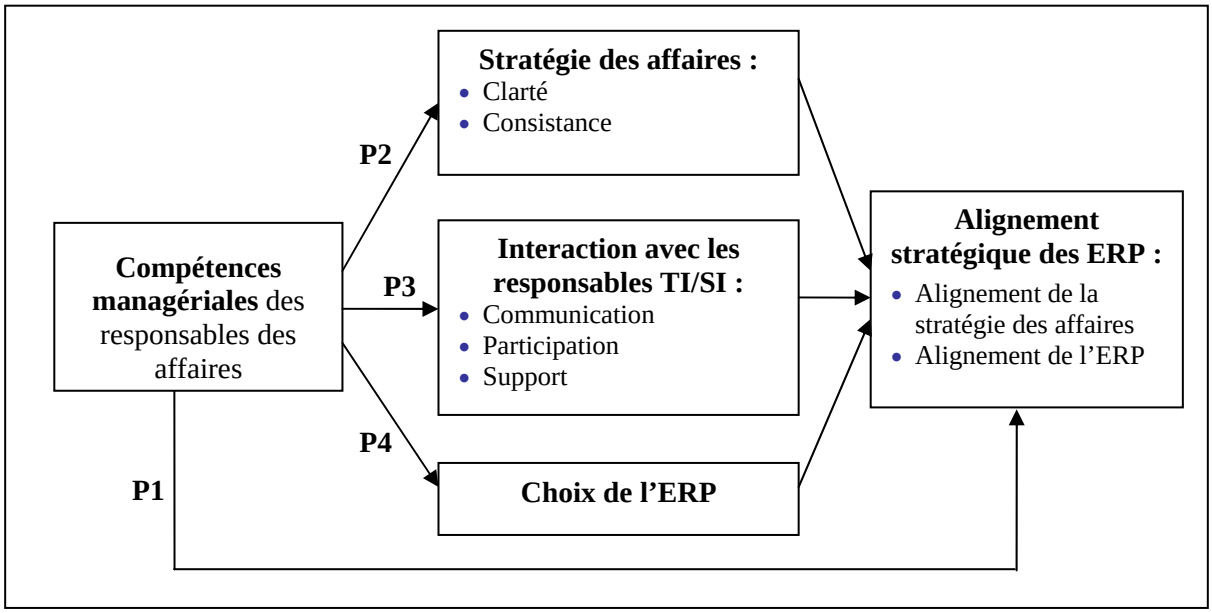
Pour le lien entre les compétences managériales des responsables des affaires et le choix des ERP, rien d'explicite n'est constaté dans la littérature. Cependant, ce lien semble exister d'autant plus que la décision d'acquisition émane des dirigeants vu les coûts importants relatifs à ces TI et leurs importants impacts organisationnels.

D'ailleurs, ce lien peut être justifié en référence à la théorie de l'action raisonnée selon laquelle les actions d'une personne sont influencées par ses croyances. En effet, si on considère que le fait de choisir un ERP constitue une action, on peut justifier cette action par les croyances de la personne qui l'effectue (le responsable des affaires). Selon Basselier, Reich et Benbasat (2001), les compétences font partie intégrante des croyances. Ainsi, une dernière proposition peut être lancée :

P4 : Les compétences managériales des responsables des affaires affectent l'alignement stratégique des ERP via le choix de ces systèmes.

D’après les développements effectués, il est possible de présenter le modèle de recherche avec les propositions (figure 2).

Figure 2 : Le modèle de recherche



4 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent papier s’inscrit dans une recherche exploratoire conduite dans le contexte tunisien. En fait, certaines relations décrites dans le modèle de la figure 2 ne trouvent pas assez de justifications théoriques. Aussi, le modèle de recherche risque de ne pas être adapté au contexte tunisien vu qu’il s’inspire d’une littérature, essentiellement, anglo-saxonne. Ainsi, la stratégie de recherche adoptée dans ce travail se base sur des études de cas. En effet, des études de cas exploratoires permettraient de revoir le cadre théorique pour qu’il soit testable dans le contexte visé (Charreire et Durieux, 2003).

La technique de collecte de données adoptée est basée sur les entretiens semi-directifs conduits au sein de quatre entreprises tunisiennes qui sont en train de finaliser la mise en place de leurs ERP (les ERP ne touchent pas toutes les fonctions mais la plupart d’entre elles).

Les personnes visées par ces entretiens étaient les responsables des affaires (dirigeants, membres de l’équipe dirigeante). Toutefois, vu la difficulté constatée pour accéder à ces personnes afin de traiter un sujet qui concerne une TI (les ERP), les entretiens ont été conduits, principalement, avec les responsables TI/SI (qui sont les chefs de projets dans ces entreprises). Le choix de ces responsables peut être expliqué en référence à Kearns et Sabherwal (2007). Ces derniers considèrent les responsables TI/SI comme les informateurs

clés (*key informants*) en ce qui concerne tous les aspects qui touchent les TI/SI au sein de l'entreprise. D'ailleurs, ces auteurs se sont référés à ces responsables pour étudier l'impact des compétences des dirigeants en matière de TI/SI sur l'alignement stratégique des TI/SI.

En plus, les concepts présentés dans le modèle de la figure 2 offrent des arguments en faveur du choix des responsables TI/SI comme interviewés :

- Les caractéristiques de la stratégie des affaires concernent la clarté et la consistance avec lesquelles ces responsables perçoivent la stratégie des affaires.
- Les interactions concernent les relations de ces responsables avec les responsables des affaires.
- Le choix de l'ERP est une question qui concerne l'infrastructure TI dont les responsables TI/SI possèdent des connaissances.

Ainsi, dans les quatre entreprises concernées, un seul dirigeant a accepté de répondre à nos questions. Les autres interviewés sont des responsables TI/SI.

Pour l'analyse des entretiens, la technique d'analyse de contenu manuelle est employée. Pour cela, une matrice de codification des données, orientée thèmes, est construite (voir annexe A). Chaque thème fait référence à un concept présenté dans le modèle de recherche (figure 2). Cette technique est empruntée à Miles et Hubermann (2003) et permet de détecter la présence ou non des thèmes considérés dans chaque cas et des liens présentés dans la figure 2.

5 RESULTATS ET INTERPRETATIONS

Dans ce qui suit, sont présentés les résultats de l'analyse des données par thème. Cette analyse concerne la présentation des contenus des différents thèmes et des liens entre ces derniers.

5.1 L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES ERP

Dans tous les cas (à l'exception du cas n°3), la considération de la mise en place des ERP au niveau stratégique est jugée bénéfique. Elle a permis aux dirigeants des entreprises concernées de profiter de quelques bénéfices offerts par les ERP (l'accès à une information fiable et à temps) pour prendre les décisions opportunes. En fait, dans le cas n°1, le dirigeant affirme que l'ERP lui permet de « vérifier ses intuitions » lors de la sélection d'une orientation stratégique en ayant en disponibilité toutes les informations utiles à la prise de décision. Les responsables TI/SI des cas n°2 et n°4 affirment aussi que leurs dirigeants peuvent désormais prendre leurs décisions grâce à l'utilisation des tableaux de bord offerts par ces systèmes. Ces tableaux de bord permettent, selon les interviewés, de prendre des décisions sur la base d'une information actuelle. L'établissement de ces tableaux de bord était possible puisque les dirigeants

fournissaient leurs besoins aux responsables TI/SI, chargés de conduire les opérations de paramétrage.

Le cas n°3 offre une argumentation en faveur de ce qui est constaté. En effet, l'absence de relations entre la mise en place de l'ERP et la stratégie globale de l'entreprise a conduit, selon le responsable TI/SI, à abandonner le système. Un autre projet est en cours de démarrage avec un autre système. L'absence d'alignement dans ce dernier cas est due, selon le responsable TI/SI, au fait que la direction générale considère l'ERP uniquement comme un outil informatique qui ne peut avoir des bénéfices qu'à un niveau opérationnel. Ceci expliquerait ainsi l'affirmation du responsable TI/SI selon laquelle « Le système ne vise pas l'activité de l'entreprise ».

Ainsi, les données collectées à partir de ces entretiens soutiennent l'idée selon laquelle l'alignement stratégique des ERP pourrait être nécessaire pour obtenir les avantages offerts par ces systèmes. Seulement, quelques constatations sont à souligner concernant le sens et surtout la mesure de cet alignement.

Concernant le sens de l'alignement, les entretiens conduits permettent de remarquer que ce sont plutôt les ERP qui sont alignés à la stratégie des affaires. En fait, les entreprises en question voient mal le fait de modifier des choix stratégiques pour coller au standard des ERP. D'ailleurs, ceci toucherait le métier de l'entreprise ainsi que ses éventuels avantages compétitifs. Ce point est relevé par certains auteurs à l'image de Bernier, Bareil et Rondeau (2003). Ces auteurs stipulent que la modification de certains processus des affaires clés de l'entreprise, suite à la mise en place d'un ERP, peut entraîner la dilution de certains avantages compétitifs.

Ces remarques renvoient à la question des mesures pouvant être adoptées pour le concept d'alignement. En fait, pour traiter de l'alignement de la stratégie des affaires, les entretiens conduits permettent de constater que cet alignement peut être apprécié par le fait de considérer les bénéfices et les contraintes des ERP pour fixer un choix parmi d'autres : « La direction tient compte des bénéfices de l'ERP pour choisir une orientation au niveau stratégique » (cas n°4). Cette affirmation montre que les responsables des affaires comprennent les apports des ERP pour la stratégie. Ceci renvoie à la définition de l'alignement de Reich et Benbasat (2000) selon laquelle il existe un alignement lorsque les responsables des affaires comprennent les apports des TI. Cette idée est soutenue par Grant

(2003) qui considère que les ERP ne peuvent avoir un apport pour la stratégie des affaires que si cet apport est appréhendé par la direction.

Par contre, les choix stratégiques ne sont jamais remis en cause s'ils sont en contradictions avec les modèles des affaires véhiculés par les ERP. Ce sont plutôt ces systèmes qui sont adaptés (par des développements spécifiques) dans ce cas.

Enfin, les entretiens révèlent aussi que l'alignement stratégique des ERP dépend de certains facteurs en relation avec les compétences des responsables des affaires. Ceci est développé dans les titres suivants.

5.2 LES COMPETENCES MANAGERIALES DES RESPONSABLES DES AFFAIRES

Dans ce paragraphe est analysé le contenu des compétences managériales des responsables des affaires ainsi que leur éventuel impact direct sur l'alignement. Les impacts indirects sont étudiés lors de la présentation des facteurs du deuxième niveau du modèle de recherche (relatif aux variables médiatrices).

Dans tous les cas étudiés, les responsables des affaires possèdent une bonne expérience dans le management des affaires en occupant des postes de responsabilité dans la planification des affaires depuis plusieurs années (plus que 10 ans). Aussi, selon les entretiens conduits, il s'avère que les responsables des affaires considérés possèdent des compétences managériales.

En effet, dans le cas n°1, la relation entre le PDG et le responsable TI/SI est, depuis longtemps, forte. Le PDG travaille toujours en « cohérence » avec le responsable TI/SI, il lui délègue plusieurs pouvoirs, il écoute toujours ses remarques,…

Dans le cas n°2, le responsable TI/SI affirme que le PDG « pousse toujours son personnel à prendre des initiatives ». Dans le cas n°4, le DGA délègue toujours les responsabilités des projets aux spécialistes internes (cf. annexe A).

Concernant le lien direct entre les compétences managériales et l'alignement, les entretiens montrent que ce lien existe. Seulement, les compétences ne semblent pas toucher tous les aspects de l'alignement. En effet, l'analyse du contenu de l'alignement révèle qu'il n'y a pas de révisions ou de modifications des choix stratégiques suite à la mise en place des ERP (voir titre précédent). Aussi, malgré une longue expérience dans le domaine des affaires (15 ans) pour le responsable des affaires du cas n°3, aucun signe d'alignement n'est constaté.

Néanmoins, certains responsables des affaires (principalement les cas n°1 et 4), tiennent compte des ERP pour choisir entre plusieurs orientations stratégiques : « on choisit la décision qui marche plus avec l'ERP », affirme le responsable TI/SI du cas n°4.

Ainsi, l'idée avancée dans la partie théorique, selon laquelle les compétences managériales facilitent aux responsables des affaires l'alignement de leurs stratégies en fonction de l'ERP, peut être gardée pour le moment (proposition 1 retenue). En effet, il est possible d'estimer que l'expérience dans le domaine des affaires peut aider ces responsables à :

- D'abord envisager plusieurs scénarios à suivre pour gérer leurs entreprises.
- Ensuite à bien gérer le scénario choisi en prenant en considération des facteurs externes et internes, y compris le système ERP mis ou à mettre en place.

Reste à signaler ici que ces constats nécessiteraient plus d'étude à travers d'autres cas pour être soutenus ou non.

5.3 LA STRATEGIE DES AFFAIRES

Comme il est indiqué, il s'agit ici d'apprécier les caractéristiques de la stratégie des affaires (clarté et consistance) telles que perçues par le responsable TI/SI. Celui-ci se baserait sur cette stratégie pour établir une bonne partie du paramétrage et des développements spécifiques.

- **L'impact de la clarté de la stratégie des affaires sur l'alignement**

L'impact de la clarté de la stratégie des affaires sur l'alignement semble exister. En effet, dans les cas où l'alignement existe, les responsables TI/SI affirment qu'ils ont réussi à satisfaire les besoins des dirigeants en terme d'adaptations des ERP grâce à la clarté de ces besoins. D'ailleurs, dans le cas n°3, le responsable TI/SI explique le non alignement par, entre autres, la non compréhension des besoins du DGA : « Les informaticiens ne comprennent pas les besoins du DGA… Le DGA exprime mal ses besoins ».

Concernant la consistance, les études de cas effectuées n'offrent pas d'informations précises. En fait, d'après les entretiens menés avec les responsables TI/SI, il est constaté que ces derniers n'expriment pas leurs avis concernant « la qualité » de la stratégie des affaires. D'ailleurs, ceci ne relève pas de leurs spécialités (ils ne se préoccupent que des aspects techniques). C'est uniquement dans le cas n°1 que le responsable TI/SI manifeste parfois son désaccord concernant les orientations globales de l'entreprise vu qu'il connaît bien le métier de l'entreprise (selon le PDG). Même dans ce cas, les interviewés (le PDG et le responsable TI/SI) affirment que les éventuels désaccords sont toujours résolus par la communication continue et qu'aucun impact de ces désaccords n'a lieu sur l'alignement.

Ainsi, il serait plus intéressant d'éliminer la dimension « consistance de la stratégie des affaires » du modèle de la figure 2. Cette dimension peut être intégrée comme étant un des effets de la communication sur l'alignement.

- **L'impact des compétences sur la clarté de la stratégie des affaires**

Les informations collectées ne permettent pas de tirer des conclusions claires concernant cet impact. D'une part, le responsable TI/SI du cas n°3 affirme que le responsable des affaires exprime mal ses besoins malgré une longue expérience dans le management des affaires (15 ans). D'autre part, certains responsables TI/SI disent que les dirigeants arrivent à bien formuler leurs besoins grâce à leur longue expérience dans le management des affaires.

La proposition 2 est donc non rejetée selon cette recherche.

5.4 L'INTERACTION ENTRE LES RESPONSABLES DES AFFAIRES ET LES RESPONSABLES TI/SI

Dans ce qui suit, est analysé, d'abord, l'impact de l'interaction sur l'alignement. Ensuite, le lien entre les compétences et l'interaction est présenté pour pouvoir tirer des conclusions par rapport à la proposition 3.

- **L'impact de l'interaction sur l'alignement**

L'impact positif des interactions entre les responsables des affaires et les responsables TI/SI sur l'alignement stratégique des TI/SI est largement soutenu dans la littérature (Broadbent et Weill, 1993 ; Reich et Benbasat, 2000 ; Luftman, Papp et Brier, 2002 ; Hu et Huang, 2005 ; Martin, Gregor et Hart, 2005).

Ces constats semblent se confirmer dans les cas étudiés dans cette recherche. En effet, dans les cas où l'alignement est fortement présent, un climat de fortes relations existe entre les responsables TI/SI et les responsables des affaires. Des réunions périodiques sont organisées, les responsables des affaires participent dans plusieurs phases du projet ERP et supportent les responsables TI/SI. D'ailleurs, dans le seul cas où l'alignement est absent (cas n°3), le responsable TI/SI affirme que les réunions avec l'équipe dirigeante sont très rares. En plus, cette équipe n'a participé que dans le choix de la marque ERP à acquérir. Aussi, dans le cas n°3, le responsable TI/SI affirme que les membres internes de l'équipe projet trouvent du mal à obtenir le financement nécessaire au déroulement du projet ainsi que la motivation de la part de la direction générale. Par contre, cette dernière répond facilement aux besoins de

l'intégrateur en lui accordant une confiance totale et ce vu la bonne réputation et l'expérience de ce dernier.

Cette dernière affirmation peut très bien expliquer l'absence de cohérence entre le métier de l'entreprise et l'ERP. En effet, l'attribution de la responsabilité du projet ERP aux agents externes (notamment l'intégrateur) entraîne la mise en place d'un ERP qui reflète la vision de ces agents et non la vision de l'entreprise (Grant, 2003).

Le point suivant à relever est celui des formes d'interaction trouvées dans les cas étudiés. En fait, les différentes formes d'interaction étudiées dans la littérature (communication, participation, support) semblent exister chez les cas étudiés (à l'exception du cas n°3).

⇒ ***La communication***

Concernant la communication, les responsables TI/SI interviewés affirment que des réunions périodiques sont conduites avec la direction générale pour le suivi du déroulement du projet ERP. Dans ces réunions, les responsables des affaires prennent plus de connaissances concernant les ERP (bénéfices et contraintes). Ils suivent le degré de satisfaction de leurs besoins (besoins de la direction vis-à-vis de l'ERP) et expriment les éventuels nouveaux besoins. Ceci peut expliquer le fait que des degrés, plus ou moins élevés, d'alignement existent au niveau stratégique.

Signalons ici que c'est plutôt le « degré » de la communication qui a pu être analysé. Il était difficile d'apprécier la « qualité » de la communication puisque la collecte des données est effectuée sur la base des avis et non sur des faits réellement observés.

⇒ ***La participation***

Pour la participation, à part dans le cas n°1, aucun responsable des affaires ne participe directement dans la conduite du projet ERP. D'ailleurs, la plupart des signes d'alignement existent dans ce premier cas. Ceci confirme les constats théoriques selon lesquels le degré de participation influence positivement le degré d'alignement (Reich et Benbasat, 2000 ; Kearns et Lederer, 2003 ; Kearns et Sabherwal, 2007). Toutefois, ces constats ne signifient pas que l'absence de participation implique l'absence d'alignement. En fait, selon Reich et Benbasat (2000), la participation et la communication se complètent pour réaliser l'alignement. En effet, un manque de participation effective dans le projet ERP peut être comblé par une communication intense pour ne pas dévier des objectifs d'alignement. D'ailleurs le cas n°3 montre bien cet aspect. En effet, dans ce cas, le responsable des affaires a participé dans le choix de l'ERP et pourtant le système adopté est jugé inadapté au métier de l'entreprise. Ceci

peut être justifié par la quasi absence de communication entre le responsable des affaires et le responsable TI/SI.

⇒ ***Le support***

Le dernier élément de l'interaction relevé dans cette recherche est celui du support (soutien) de la part des responsables des affaires à l'égard des responsables TI/SI.

Dans les cas étudiés, le support se manifeste par un engagement financier vis-à-vis de la conduite du projet (cas n°2). Il prend aussi la forme d'un soutien moral par les encouragements et les délégations de certains pouvoirs (cas n°1, 2 et 4).

En parlant de sa relation avec le responsable TI/SI, le PDG du cas n°1 affirme qu'il trouve nécessaire de supporter le responsable TI/SI dans un projet ERP. D'ailleurs, ce qui le pousse à soutenir le responsable TI/SI dans ses activités, c'est l'expérience de ce dernier au sein de cette entreprise. En effet, sa bonne connaissance du métier de l'entreprise lui permet, selon le PDG, de garder à l'esprit les vrais besoins de l'entreprise lors de la conduite du projet.

Dans les cas n°2 et 4, il a été possible de comprendre, à travers les entretiens, que le support de la part des responsables des affaires est une source de motivation qui facilite aux responsables TI/SI la gestion des aléas du projet, y compris l'émergence de nouveaux besoins (de la part de la direction) au cours de la mise en place de l'ERP.

- **L'impact des compétences managériales sur l'interaction**

Pour le lien entre les compétences et l'interaction, les résultats dégagés à partir des interviews avec les responsables TI/SI font penser que les expériences des dirigeants dans le domaine des affaires favorisent les différentes formes d'interaction :

- Dans le cas n°1, les contacts du responsable des affaires avec des gens de différentes spécialités dans le passé lui facilitent l'interaction avec le responsable TI/SI (un spécialiste en TI/SI).
- Dans le cas n°2, un lien semble exister entre le fait que le responsable des affaires « pousse toujours son personnel à prendre des initiatives » et le fait qu'il « supporte mais impose des délais » lors de la mise en place de l'ERP.
- Dans le cas n°4, le responsable des affaires « délègue toujours les responsabilités des projets aux spécialistes internes ». Ceci expliquerait son support continu vis-à-vis de l'équipe projet ERP, notamment le responsable TI/SI.

Signalons enfin que dans le cas n°3, le responsable des affaires n'interagit presque pas avec le responsable TI/SI durant le projet ERP malgré son expérience dans le management des affaires (depuis 15 ans). Ceci peut être dû à des insuffisances en termes de compétences managériales (cités dans le tableau n°1). D'ailleurs, selon l'interview conduite avec le responsable TI/SI, le responsable des affaires n'est pas habitué à interagir avec lui étant donné qu'il voit les TI/SI uniquement du côté « technique ».

Ainsi, la proposition 3, selon laquelle les compétences managériales affectent l'alignement via l'interaction, est retenue.

5.5 LE CHOIX DE L'ERP

Les entretiens menés montrent l'utilisation de plusieurs critères pour choisir les ERP. Certains critères se répètent (coût, adaptabilité, notoriété de l'intégrateur) d'autres sont plutôt spécifiques (alignement technique, convivialité, sécurité).

Les discours des interviewés permettent de constater que c'est plutôt le critère d'adaptabilité qui a une influence plus ou moins considérable sur le degré d'alignement de l'ERP à la stratégie des affaires (dans les cas n°1 et 2). Ceci paraît logique dans la mesure où l'adaptation de l'ERP dépendrait des possibilités offertes par le système lui-même.

Les autres critères ne semblent pas influencer la nature et/ou le degré d'alignement. Par contre, l'utilisation des cahiers de charges semble avoir un impact sur les actions menées pour réaliser l'alignement. En fait, la non utilisation des cahiers de charges pousse plutôt à adapter l'ERP (cas n°1). Par contre, l'utilisation de ces cahiers dans le cas n°2 a permis, selon le responsable TI/SI, de choisir un ERP adapté au métier de l'entreprise. Ceci a réduit le volume d'adaptation de ce système et a encouragé la direction à intégrer les bénéfices offerts par ce système lors de la conduite des affaires.

Néanmoins, la rédaction de ces cahiers demande une analyse profonde du métier de l'entreprise pour ne pas avoir des résultats contraires, comme c'est le cas n°3.

Reste à signaler que la fixation des critères de choix et/ou la décision d'utiliser les cahiers de charges ne sont pas considérées comme faisant partie des pouvoirs des responsables des affaires dans les cas étudiés. En fait, les interviewés affirment que la fixation des critères de choix de l'ERP relèvent plutôt des pouvoirs des responsables TI/SI. Ces derniers sont les plus informés sur les ERP et sont considérés donc comme les mieux placés pour fixer des critères de choix. Par la suite, il est difficile d'apprécier l'impact des compétences des responsables

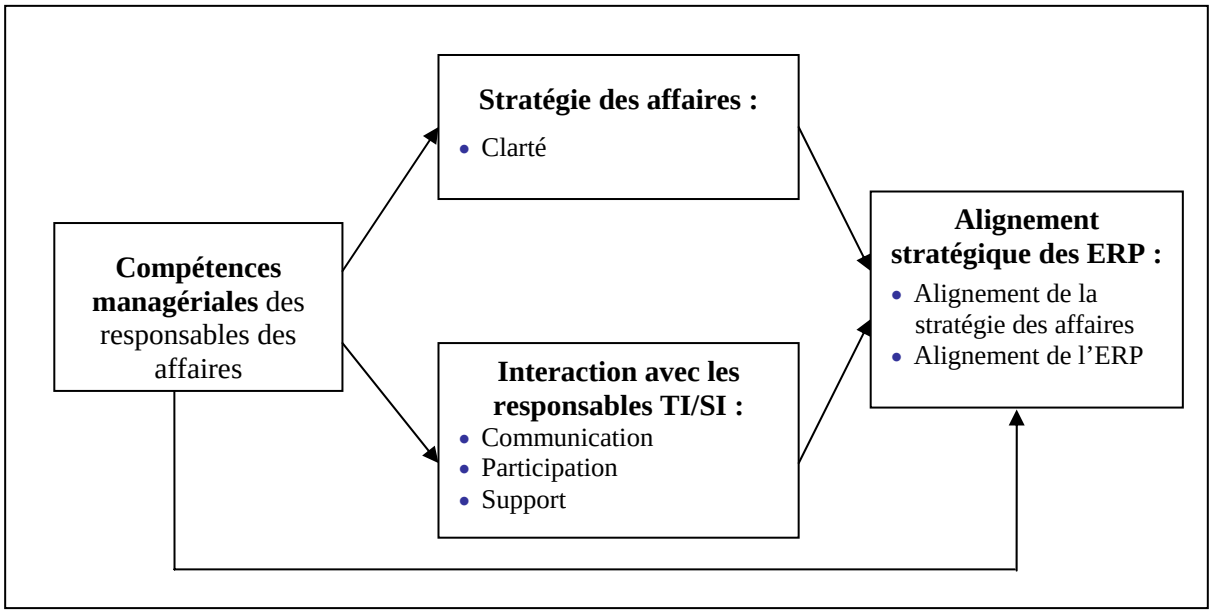
des affaires sur le choix lui-même, plus précisément sur la fixation des critères de choix (la proposition P4 n'est pas retenue).

Toutefois, ces responsables peuvent participer dans la sélection du système ERP à adopter (cas n°1 et 3) ce qui pousse à réfléchir sur la possibilité d'intégrer le concept de « choix de l'ERP » comme étant un indicateur pour mesurer la dimension « participation ».

Les développements effectués jusque là permettent d'établir une nouvelle version du modèle de recherche représentée dans la figure 3. Dans ce modèle :

- La consistance de la stratégie des affaires ne fait plus partie du concept stratégie des affaires. Elle constitue plutôt une résultante de l'interaction entre les responsables des affaires et les responsables TI/SI.
- Le choix de l'ERP ne constitue plus un concept à part entière mais pourrait être intégré comme une mesure de la dimension « participation ».

Figure 3 : Le modèle final de recherche



6 CONCLUSION

Cette recherche a tenté de mieux éclaircir le rôle des responsables des affaires dans la conduite des projets ERP. Elle a tenté d'explorer, précisément, le rôle des compétences spécifiques de ces responsables (compétences managériales) dans la réalisation de l'alignement stratégique des ERP.

A travers une revue de la littérature, on a essayé de développer un modèle dans ce sens. Ce dernier a été confronté par la suite au contexte de quatre entreprises tunisiennes considérées comme étant dans des phases avancées de mise en place de leurs ERP.

Les résultats des entretiens ont aidé à argumenter la plupart des liens présentés dans le modèle de départ (figure 2) et d'affiner le contenu de certains concepts de ce modèle. Toutefois, le caractère exploratoire de cette recherche ainsi que le nombre réduit des cas étudiés ne permettent pas une généralisation des résultats. En plus, le contenu des compétences managériales tel que présenté dans la partie théorique n'a pas pu être étudié en profondeur vu la nature des questions utilisées dans le guide d'entretien (questions ouvertes) dont l'objectif est « la découverte » d'un contexte réel.

Vu ces limites, une étude confirmatoire paraît nécessaire pour tester de façon quantitative les différentes relations établies dans le modèle final de recherche (figure 3). Dans cette étude, on pourrait spécifier plus précisément les compétences managériales (sous forme d'indicateurs de mesure) ce qui donnerait plus de signification aux éventuelles formes d'impacts de ces compétences sur l'alignement stratégique des ERP.

7 BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K. & Mena, M.A., (2001), « Managerial competencies and the managerial performance appraisal process », *The Journal of Management Development*, Vol.20, N.9&10, pp.842-852.
- Barney, J. B., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol.17, N.1, pp.99-120.
- Bassellier, G., Reich, B.H. & Benbasat, I., (2001), « Information Technology competence of business managers : a definition and research model », *Journal of Management Information Systems*, Vol.17, N.4, pp.159-182.
- Bedell, E.F., (1985), *The computer solution : strategies for success in the information age*, Dow-Jones Irwin, Homewood, IL.
- Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S., (2001), « Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives », *Omega*, Vol.29, N.2, pp.125-142.
- Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S., (2004), « L'alignement stratégique des TI et la performance des PME », *Actes du 13 Colloque de l'AIMS*, Le Havre, France, 1-4 juin.
- Bratton, D.A., (1998), « Develop a framework of core competencies », *Credit Union Magazine*, Vol.64, N.10, pp.17-18.
- Broadbent, M. & Weill, P., (1993), « Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry », *IBM Systems Journal*, Vol.32, N.1, pp.162-179.
- Chandler, A.D., (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, éditions d'organisations, Paris.
- Chan, Y.E., Sabherwal, R. & Thatcher, J.B., (2006), « Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment : An Empirical Investigation », *IEEE Transactions on engineering management*, Vol.53, N.1, pp.27-47.
- Charreire, S. & Durieux, F., (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » **in** Thiétart, R.A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Dunod, Paris.
- Cigref, (2002), « Alignement stratégique du système d'information », Rapport de la Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises), http://www.cigref.fr/CIGREF02/FR/rapport.nsf/0/2ad571bd29244a83c1256c3e0042ea68/$FILE/alignement2002-web.pdf/, (Accès le 02/11/2003).
- Davenport, T.H., (1998), « Putting the enterprise into the enterprise system », *Harvard Business Review*, Vol.76, N.4, pp.121-131.
- Davenport, T.H., Hammer, M. & Metsisto, T.J., (1989), « How Executives Can Shape Their Company's Information Systems », *Harvard Business Review*, N.1, pp.130-134.
- Grant, R.M., (1991), « The Resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, Vol.33, N.1, pp.114-135.
- Grant, G.G., (2003), « Strategic alignment and enterprise systems implementation : the case of Metalco », *Journal of Information Technology*, Vol.18, pp.159-175.
- Henderson, J.C. & Venkatraman, N., (1993), « Strategic alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, Vol.32, N.1, pp.4-16.
- Hu, Q. & Huang, C.D., (2005), « Aligning IT with business strategies using the Balanced Scorecard System », *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.*

- Huang, C.D. & Hu, Q., (2007), « Achieving IT-business strategic alignment via enterprise-wide implementation of Balanced Scorecards », *Information Systems Management*, Vol.24, N.2, pp.173-184.
- Jarvenpaa, S. & Ives, B., (1991), « Executive involvment and participation in the management of Information Technology », *MIS Quarterly*, Vol.15, N.2, pp.205-227.
- Kearns, G.S. & Lederer, A.L., (2003), « A resource-based view of strategic IT alignment : How knowledge sharing creates competitive advantage », *Decision Sciences*, Vol.34, N.1, pp.1-29.
- Kearns, G.S. & Sabherwal, R., (2007), « Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences », *Journal of Management Information Systems*, Vol.23, N.3, pp.129-162.
- Lederer, A.L. & Burky, L.B., (1988), « Understanding top management's objectives : a management information systems concern », *Journal of Information Systems*, Vol.2, N.2, pp.50-66.
- Lederer, A. & Mendelow, A., (1989), « Coordination of Information Systems Plans with Business Plans », *Journal of Management Information Systems*, Vol.6, N.2, pp.5-19.
- Lee, J.C. & Myers, M.D., (2004), « Dominant actors, political agendas, and strategic shifts over time: a critical ethnography of an enterprise systems implementation », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.13, N.4, pp.355-374.
- Lucas, H.C., (1986), *Introduction to computers and Information Systems*, MacMillan Publishing Company, New York.
- Luftman, J., Papp, R. & Brier, T., (2002), « Enablers and Inhibitors of Business-IT alignment », http://www-03.ibm.com/ibm/palisades/ebinsight/issues/2002-Sep/article-4-print.pdf, (Accès le 10/12/2005).
- Maaloul, I. & Mezghani, K., (2005), « La démarche d'alignement stratégique dans le cas d'acquisition d'un système ERP », *Actes du 10ème Colloque de l'AIM*, Toulouse, France, 21-23 septembre.
- Martin, N., Gregor, S. & Hart, D., (2005), « The social dimension of business and IS/IT alignment : case studies of six public-sector organizations », *Australian Accounting Review*, Vol.15, N.3, pp.28-38.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L. & Barney, J.B., (1995), « Information Technology and sustained competitive advantage : a resource-based analysis », *MIS Quarterly*, Vol.19, N.4, pp.487-505.
- Mezghani, K. & Mezghani, L., (2007), « Les déterminants de l'alignement organisationnel des processus de l'ERP : Cas du processus commercial d'une entreprise », *Actes du colloque de l'ISCAE et de l'ATTR (Nouveaux regards sur l'organisation et les Systèmes d'Information)*, Tunis, Tunisie, 23-24 février.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, De Boeck Université, Bruxelles.
- Penrose, E.T., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol.68, N.3, pp.79-91.
- Reich, B.H. & Benbasat, I., (1996), « Measuring the linkage between business and information technology objectives », *MIS Quarterly*, Vol.20, N.1, pp.55-81.
- Reich, B.H. & Benbasat, I., (2000), « Factors that influence the social dimension of alignment between business and Information Technology Objectives », *MIS Quarterly*, Vol.24, N.1, pp.81-113.

- Rivard, S., Raymond, L. & Verreault, D., (2006), « Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.15, pp.29-50.
- Umble, E.J., Haft, R.R. & Umble, M.M., (2003), « Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors », *European Journal of Operational Research*, V.146, N.2, pp.241-257.
- Wernerfelt, B., (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.5, N.2, pp.171-180.
- Yen, H. R. & Sheu, C., (2004), « Aligning ERP implementation with competitive priorities of manufacturing firms: An exploratory study », *International Journal of Production Economics*, Vol.92, N.3, pp.207-220.

Annexe A : Matrice pour la codification des données

Cas	Thèmes				
	Alignement stratégique des ERP	**Compétences managériales des responsables des affaires**	**Stratégie des affaires**	**Interaction avec le responsable TI/SI**	**Choix de l'ERP**
Cas n°1	• L'ERP a permis de toucher des domaines plus variés. • L'ERP a permis de vérifier les intuitions et les choix. • Considérer les attentes des clients (un choix stratégique) lors de l'adaptation de l'ERP. • Considérer les attentes des clients (un choix stratégique) même lors de l'adaptation des processus suite à la mise en place de l'ERP. • Pas de revue des objectifs stratégiques suite à la mise en place de l'ERP : « c'est lui (l'ERP) qui doit s'adapter ».	• Le responsable des affaires est le PDG (depuis 10 ans). • Il est informaticien de formation. • Il possède une expérience dans le monde des affaires grâce aux contacts avec des gens de différents métiers. • Il possède une expérience dans la gestion des projets.	• Le responsable TI/SI connaît les axes stratégiques de l'entreprise. • « Il va toujours dans le sens des objectifs » même s'il propose parfois des remarques vu qu'il connaît le métier.	• Le responsable des affaires participe dans le projet en tant que responsable et informaticien. • Il guide les utilisateurs pour exprimer leurs besoins. • Il participe dans l'élaboration du plan projet (fixer les priorités, les modes d'implantation et les actions prioritaires). • Il soutient le responsable TI/SI (ce dernier possède une autorité).	• Commencer par analyser les marques les plus courantes sur le marché. • Les principaux critères de choix : sécurité, convivialité, adaptabilité, coût et expérience de l'intégrateur. • Pas de cahiers de charges lors du choix.
Cas n°2	• L'ERP est un outil d'aide à la décision (le PDG profite des tableaux de bord dynamiques que l'ERP propose pour prendre les décisions les plus appropriées). • Les informations concernant les tableaux de bord sont considérées lors du paramétrage.	• Le responsable des affaires est le PDG (depuis 17 ans). • Il est gestionnaire de formation. • « Il pousse toujours son personnel à prendre des initiatives ».	• Le responsable TI/SI considère que les besoins sont clairs. • Toutes les informations relatives à l'élaboration des tableaux de bord sont fournies au responsable TI/SI pour effectuer le paramétrage. • Le responsable TI/SI est toujours d'accord concernant les besoins du responsable des affaires.	• Réunions périodiques pour suivi. • Le responsable des affaires ne participe pas directement dans la mise en place de l'ERP. • Il met à disposition les fonds nécessaires pour conduire le projet. • Il supporte mais impose des délais.	• Le choix de l'ERP est effectué selon les exigences de la direction. • Utilisation de cahiers de charges. • Les principaux critères de choix : « ERP évolutif mais standard », notoriété.

Cas	Thèmes				
	Alignement stratégique des ERP	**Compétences managériales des responsables des affaires**	**Stratégie des affaires**	**Interaction avec le responsable TI/SI**	**Choix de l'ERP**
Cas n°3	• « Le système ne vise pas l'activité de l'entreprise ». • L'ERP est vu comme un simple outil informatique sans apports pour le *business*.	• Le responsable des affaires (considéré) est le DGA (depuis 15 ans). • Il est gestionnaire de formation.	• Incompréhension du *business :* « Les informaticiens ne comprennent pas les besoins du DGA ». • Mauvaise expression des besoins : « Le DGA exprime mal ses besoins ».	• Manque de réunions avec les membres internes de l'équipe projet (y compris les informaticiens). • Le responsable des affaires n'a participé que dans le choix du système. • Manque de support (moral et financier) pour le responsable TI/SI. Par contre, totale confiance accordée à l'intégrateur vu son expérience et sa notoriété.	• Utilisation de cahier de charges rédigés par un expert externe. • Absence d'une analyse approfondie du métier et des besoins lors de la rédaction de ce cahier.
Cas n°4	• « L'ERP nous propose des solutions ». • La direction tient compte des bénéfices de l'ERP pour choisir une orientation au niveau stratégique. • « On choisit la décision qui marche plus avec l'ERP » (tenir compte des contraintes techniques de l'ERP). • Pas de développements spécifiques sur le système car pas de besoins spécifiques de la part de la direction. • Création d'un interfaçage avec un logiciel tierce (logiciel de génération d'états) pour avoir les tableaux de bord.	• Le responsable des affaires (considéré) est le DGA (depuis 20 ans). • Il est ingénieur en mécanique de formation. • Il délègue toujours les responsabilités des projets aux spécialistes internes.	• Pas de jugements puisqu'il n'y a pas de besoins.	• Les membres de la direction ne participent pas directement dans le projet ERP (ni dans le choix ni dans la mise en place). • Le responsable des affaires se réunit périodiquement avec l'équipe projet pour le suivi. • Le responsable des affaires supporte l'équipe projet.	• Critères de choix : alignement technique (très proche de l'ancien système, l'ERP choisi est considéré comme une mise à jour de l'ancien système), très riche en informations (peu limité), coût.