

De la contrainte à l'opportunité : les ERP comme levier de résilience organisationnelle pour les PME

From Constraint to Opportunity: ERP Systems as a Lever of Organizational Resilience for SMEs

Mountacer BOURJILA, (doctorant – chercheur)

*Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques
Faculté d'Economie et Gestion
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Ayoub EL BAHI, (doctorant – chercheur)

*Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques
Faculté d'Economie et Gestion
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Fatima CHAREF, (Enseignante – chercheuse)

*Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques
Faculté d'Economie et Gestion
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion Université Ibn Tofail- kenitra Maroc +212 5 37 32 92 18
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	BOURJILA, M., EL BAHI, A., & CHAREF, F. (2025). De la contrainte à l'opportunité : les ERP comme levier de résilience organisationnelle pour les PME. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8).
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 20/06/2025

Accepted: 24/07/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 08 (2025)

De la contrainte à l'opportunité : les ERP comme levier de résilience organisationnelle pour les PME

Résumé :

Dans un contexte économique instable, marqué par l'enchaînement de crises sanitaires, géopolitiques et énergétiques, les PME se trouvent confrontées à un impératif de résilience organisationnelle. Soumises à des contraintes structurelles fortes - ressources limitées, dépendance aux acteurs clés, faible formalisme - elles doivent néanmoins faire preuve d'agilité, de continuité opérationnelle et de capacité d'adaptation rapide. Cet article propose d'interroger la place des ERP (Enterprise Resource Planning) dans cette dynamique : peuvent-ils passer du statut de contrainte technologique à celui de levier stratégique de résilience ?

Fondé sur une revue de littérature pluridisciplinaire, croisant les apports des systèmes d'information, du management des organisations et de la théorie de la résilience, ce travail examine dans un premier temps les freins historiques et culturels à l'appropriation des ERP dans les PME : coûts initiaux élevés, rigidité perçue, résistance au changement. Il met en évidence que ces systèmes, lorsqu'ils sont contextualisés, paramétrés avec souplesse, et intégrés à une gouvernance renouvelée, peuvent devenir des infrastructures d'apprentissage organisationnel.

En structurant l'information, en automatisant les processus clés, et en offrant une visibilité transverse en temps réel, l'ERP soutient la prise de décision rapide et favorise une reconfiguration agile des opérations. Il devient ainsi un socle technologique de résilience dynamique. L'article souligne les tensions inhérentes entre la logique de standardisation technique et le besoin de flexibilité opérationnelle propre aux PME. La contribution principale consiste à requalifier l'ERP : non plus perçu comme un système imposé ou figé, mais comme un catalyseur d'agilité, de robustesse et d'intelligence collective dans des environnements marqués par l'incertitude.

Mots clés : ERP, PME, résilience organisationnelle, gouvernance, transformation numérique, systèmes d'information, adaptation stratégique, revue de littérature.

JEL Classification : M15, O33, D83.

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In an increasingly unstable economic environment—marked by successive health, geopolitical, and energy crises—small and medium-sized enterprises (SMEs) are facing a growing imperative for organizational resilience. Constrained by structural limitations—limited resources, dependency on key actors, and low procedural formalization—SMEs must nonetheless demonstrate agility, operational continuity, and the ability to adapt rapidly. This article explores the role of Enterprise Resource Planning (ERP) systems in this context: can they evolve from being perceived as a technological constraint to becoming a strategic lever for resilience?

Drawing on a multidisciplinary literature review—at the crossroads of information systems, organizational management, and resilience theory—this work first examines the historical and cultural barriers to ERP adoption in SMEs, such as high initial costs, perceived rigidity, and resistance to change. It then highlights how, under certain conditions, ERP systems can be transformed into infrastructures for organizational learning, provided they are contextually adapted, flexibly configured, and integrated into a reimagined governance framework.

By structuring information, automating key processes, and offering real-time cross-functional visibility, ERP systems support rapid decision-making and enable the agile reconfiguration of operations. They thus become a technological foundation for dynamic resilience. The article also sheds light on the inherent tension between technological standardization and the operational flexibility that SMEs require. Its main contribution lies in reframing the role of ERP systems—not as imposed or static tools, but as catalysts for agility, robustness, and collective intelligence in environments shaped by uncertainty.

Keywords: ERP, SMEs, organizational resilience, governance, digital transformation, information systems, strategic adaptation, literature review.

Classification JEL: M15, O33, D83.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La PME, entité entrepreneuriale polymorphe, souvent agile mais vulnérable, évolue désormais dans un horizon managérial de plus en plus fracturé. Dans un univers économique secoué par des crises systémiques - pandémies, instabilités géopolitiques, ruptures logistiques - sa pérennité dépend moins de sa flexibilité immédiate que de sa résilience structurelle : cette capacité rare à encaisser les déséquilibres sans se désagréger. Loin d'un mot-valise, la résilience est devenue, au fil des chocs successifs, une exigence vitale pour les organisations (Duchek, 2020 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005). Plusieurs études récentes, à l'instar de celle de Basu & Jha, (2024), soulignent l'importance croissante des infrastructures numériques pour renforcer la résilience stratégique des PME face à des chocs systémiques.

Pourtant, les mécanismes concrets de cette résilience restent flous, ambigus, parfois contestés. Parmi eux, les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) incarnent un paradoxe stratégique. Historiquement conçus pour ordonner la complexité des grandes entreprises, ces systèmes intégrés ont longtemps été perçus par les PME comme des dispositifs normatifs, imposant des logiques standardisées éloignées de leurs pratiques informelles. Comme le rappelait Davenport (1998), l'ERP impose d'abord un cadre avant de livrer une valeur : il discipline avant d'optimiser.

Dans ce contexte, l'ERP fut souvent vécu comme une contrainte plus qu'une opportunité. Raymond et Uwizeyemungu (2007) soulignent les freins majeurs : ressources limitées, culture peu digitalisée, difficulté d'appropriation. L'investissement requis, en argent, en temps, en énergie cognitive, est rarement neutre. Et les résultats ne justifient pas toujours l'effort.

Et pourtant. Un tournant s'opère depuis une décennie. Dans un environnement instable, certaines PME ayant adopté un ERP bien calibré ont démontré une remarquable résilience : continuité d'activité durant les confinements, gestion agile des stocks, pivots stratégiques facilités par un accès fluide à l'information critique. Snider et al. (2009) notent que l'ERP, en assurant la cohérence des flux, devient un socle de résilience informationnelle, capable de soutenir l'organisation même en temps de rupture.

Ce basculement mérite attention : il suggère que l'ERP n'est pas intrinsèquement rigide, mais que sa valeur résiliente dépend de son appropriation. Loin d'un système monolithique, il peut être domestiqué, hybridé, adapté. Il devient alors une base de stabilisation dynamique, renforçant paradoxalement l'agilité lorsqu'il s'inscrit dans une stratégie d'adaptation maîtrisée (Elbashir, Collier et Davern, 2008).

Dès lors, une question centrale émerge, une et indivisible : ***Dans quelle mesure l'adoption d'un ERP, initialement perçue comme une contrainte, peut-elle devenir un levier de résilience organisationnelle pour les PME ?***

C'est là la pierre d'angle de notre exploration. Ce que l'on interroge ici, ce n'est pas seulement une technologie, mais un changement de paradigme dans les instruments de robustesse organisationnelle. Il ne s'agit plus de juger l'utilité de l'ERP, mais de comprendre comment, quand et pourquoi il devient catalyseur de résilience plutôt qu'automate gestionnaire.

L'ambition de cet article est de déconstruire cette tension entre rigidité et adaptabilité, à travers une lecture critique et pluridisciplinaire de la littérature. En mobilisant les théories des systèmes d'information, de la gouvernance numérique et de la résilience organisationnelle, nous chercherons à réconcilier les deux visages de l'ERP : celui de la norme imposée et celui de l'opportunité révélée.

Trois temps structureront notre réflexion. D'abord, nous revisiterons l'héritage contraignant de l'ERP, en analysant les blocages rencontrés par les PME : freins culturels, cognitifs, structurels. Ensuite, nous explorerons les conditions dans lesquelles l'ERP devient moteur de résilience : centralisation de l'information, continuité opérationnelle, agilité décisionnelle. Enfin, nous

discuterons les facteurs clés de succès et les limites : modularité, leadership, acculturation numérique, mais aussi risques de dépendance ou d'illusion résiliente.

2. Les ERP : entre contraintes initiales et résistances structurelles

L'ERP n'est pas simplement un outil technologique ; il est le vecteur d'un projet organisationnel profondément structurant. Pensé initialement pour les grandes entreprises, il a été conçu comme un système totalisant, capable d'ordonner, de tracer et de piloter l'ensemble des fonctions critiques de l'entreprise dans une logique de rationalisation maximale. Pourtant, à mesure que les PME se voient incitées – ou contraintes – d'adopter ces dispositifs, un décalage apparaît, à la fois technique, culturel et stratégique. Car l'ERP ne s'insère pas dans un vide : il s'implante dans des écosystèmes déjà dotés de routines, d'ajustements tacites, de rapports au travail singuliers. Dès lors, son déploiement ne se résume pas à une opération informatique, mais à une reconfiguration silencieuse des équilibres internes. Il rebat les cartes du pouvoir, redéfinit les marges de manœuvre, transforme les pratiques sans toujours dire son nom. Cette étude propose d'explorer cette tension entre la promesse d'intégration portée par l'ERP et la réalité des petites structures, où la flexibilité prime sur la formalisation, et où la technologie, loin d'être neutre, devient un opérateur de changement parfois subi.

2.1. L'ERP : Un outil historiquement conçu pour les grandes structures

L'ERP, dans sa conception originelle, s'enracine dans une volonté de rationaliser les systèmes productifs complexes des grandes entreprises industrielles. Ce n'est pas un outil né du hasard, mais un dispositif pensé pour synchroniser, normaliser et piloter de manière algorithmique les processus transversaux à large échelle. Dès ses premiers déploiements, il visait à réduire les silos fonctionnels, à centraliser les données et à intégrer les modules opérationnels au sein d'un tout logique et unifié. Thomas Davenport (1998) a souligné que l'ERP représente bien plus qu'un simple instrument informatique : c'est un vecteur de transformation managériale qui repose sur une infrastructure technologique intrusive et structurante, construite pour discipliner l'organisation en profondeur.

Le projet ERP est d'abord celui d'une mise en ordre, où la granularité des opérations industrielles devient traçable, quantifiable, programmable. Pour Monk et Wagner (2012), la logique de base de l'ERP repose sur l'interconnexion des fonctions principales de l'entreprise — production, logistique, finances, ressources humaines — à travers une base de données unique et partagée. Ce modèle présuppose une entreprise où les flux sont prédictibles, où les tâches sont modélisables, et où la hiérarchie des processus peut être encodée dans des algorithmes. On retrouve ici l'empreinte d'une gestion de type fordiste, où la performance est indexée sur la stabilité et la standardisation des chaînes de valeur.

Mais cette sophistication technologique, tout en répondant aux exigences des grandes structures, se révèle souvent inadaptée aux contextes plus agiles et moins formalisés des PME. Kumar et Van Hillegersberg (2000) ont mis en évidence la haute interdépendance des modules ERP, générant des systèmes sensibles à la moindre erreur de paramétrage. Dans un environnement doté de services spécialisés et de ressources humaines qualifiées, ces vulnérabilités peuvent être amorties. Dans une PME, elles deviennent des failles critiques. L'ERP, pensé pour l'ordonnancement à grande échelle, peine à s'ajuster à l'hétérogénéité des tâches, à l'improvisation quotidienne, et à l'imbrication floue des responsabilités typiques des structures plus petites.

Le coût d'intégration d'un ERP ne peut être réduit à un simple achat de logiciel. Il s'agit d'un processus transformationnel aux multiples ramifications. Snider, da Silveira et Balakrishnan (2009) insistent sur la dimension cachée de ces coûts : le paramétrage, la formation, le support technique, la réingénierie des processus internes, mais aussi la dépendance accrue vis-à-vis du fournisseur. Dans bien des cas, la promesse d'une solution intégrée vire à la spirale budgétaire,

particulièrement pour les PME qui ne disposent pas des amortisseurs financiers nécessaires. L'ERP, en ce sens, est perçu non pas comme une solution, mais comme un centre de coût structurant.

La littérature identifie également une transformation silencieuse, mais décisive, induite par ces systèmes : celle des rapports au travail, à l'information, au contrôle. Buonanno et al. (2005) notent que dans bien des cas, les ERP introduisent une rigidité nouvelle dans des environnements auparavant flexibles. L'information devient prescriptive ; la liberté de manœuvre se réduit à des choix encadrés par des menus, des règles et des validations numériques. Ce changement est loin d'être neutre. Il modifie la posture des salariés, la nature de leurs interactions, et même leur capacité à prendre des initiatives. L'ERP, s'il n'est pas repensé localement, se mue en mécanisme de dépossession fonctionnelle.

Cette mutation est d'autant plus profonde qu'elle agit souvent à bas bruit. Scapens et Jazayeri (2003) montrent que l'ERP installe une discipline procédurale invisible mais contraignante. L'autonomie décisionnelle cède la place à des circuits d'approbation automatisés. Les connaissances informelles deviennent inexploitable si elles ne sont pas traduites dans le langage du système. Pour les collaborateurs expérimentés, ce basculement représente une forme d'exclusion symbolique, où l'intelligence contextuelle perd sa valeur face à la primauté du système intégré. Ce déplacement du pouvoir décisionnel vers la logique technique produit des tensions durables au sein des équipes.

Markus et Tanis (2000) ont introduit le concept de « misfit » pour désigner le décalage entre les processus prescrits par les ERP et ceux qui régissent réellement l'activité dans les PME. Ce désalignement ne se manifeste pas toujours immédiatement. Il s'exprime par des résistances, des détournements, ou un double système d'information où l'ERP coexiste avec des outils officiels. Excel, feuilles manuscrites, canaux informels de décision perdurent en marge du système, illustrant l'échec partiel de l'intégration. Loin d'être marginal, ce phénomène est symptomatique d'un refus de soumission à une architecture perçue comme surplombante, et parfois étrangère à la culture managériale locale.

L'erreur fréquente consiste à croire que l'ERP est universellement transposable. Son origine, ses principes fondateurs, ses mécanismes d'action reposent sur une certaine vision de l'entreprise : centralisée, formelle, prévisible. Les PME fonctionnent selon une autre logique. Elles valorisent la réactivité, la polyvalence, l'adaptation immédiate. Imposer à ces structures une technologie pensée pour des environnements stabilisés revient à superposer un modèle hiérarchique sur une réalité mouvante. L'ajustement ne peut réussir que s'il est médié, contextualisé, et surtout, co-construit.

L'intégration d'un ERP dans une PME n'est donc pas seulement une question de taille ou de budget. Elle interroge les fondements mêmes de l'organisation : ses valeurs implicites, ses rapports au pouvoir, sa manière d'apprendre et de décider. Cette complexité, trop souvent sous-estimée, explique les échecs fréquents. Mais elle révèle aussi un potentiel. À condition d'être reconfiguré, l'ERP peut devenir autre chose qu'un outil de contrôle. Il peut être l'infrastructure souple d'une gouvernance renouvelée, à la fois résiliente et ancrée dans la réalité vécue des petites entreprises.

2.2. Les obstacles typiques à l'adoption dans les PME

Les systèmes ERP ne se déploient pas dans le vide. Leur adoption dans les PME est traversée par des frictions, parfois invisibles, souvent systémiques. Ces résistances ne relèvent ni du hasard, ni de l'incompétence, mais d'un faisceau d'obstacles imbriqués qui tissent autour de l'outil un halo d'impraticabilité. La dynamique d'appropriation se heurte à des réalités structurelles, des inerties organisationnelles, des asymétries culturelles qu'aucune technologie, aussi sophistiquée soit-elle, ne saurait dissoudre sans effort de contextualisation. Pour comprendre ces difficultés, il faut plonger dans les plis du quotidien des petites structures, là

où les normes cèdent la place aux usages bricolés, là où la rationalité du système rencontre la rationalité du terrain.

Le facteur budgétaire agit comme une barrière frontale. Buonanno et ses collègues (2005) ont mis en lumière le poids financier que représente l'intégration d'un ERP pour une PME. Il ne s'agit pas seulement du coût initial de la licence ou des équipements associés. Ce sont les dépenses liées à la formation, à l'accompagnement, à la configuration des modules, à l'assistance technique, aux mises à jour, aux audits de conformité. Ces charges, cumulées, créent un effet d'étouffement budgétaire. Pour une entreprise dont les marges sont minces, dont la trésorerie est souvent tendue, engager un tel projet revient à parier son équilibre sur une technologie dont les effets se déploient à moyen terme, alors même que les besoins, eux, sont souvent urgents et immédiats.

Le choix d'un ERP n'est jamais neutre ; il engage l'entreprise dans une trajectoire d'interdépendance technique, souvent irréversible. Ce verrouillage stratégique s'opère d'autant plus rapidement que les PME, faute de ressources humaines internes qualifiées, dépendent intégralement de prestataires extérieurs pour la maintenance, le support, la personnalisation. Raymond et Uwizeyemungu (2007) insistent sur ce point : le manque d'autonomie technologique constitue une vulnérabilité critique. L'entreprise, qui ne maîtrise ni le langage ni l'architecture du système, devient tributaire de décisions techniques qu'elle ne peut ni évaluer ni arbitrer en toute connaissance de cause. Cette asymétrie cognitive fragilise la capacité à piloter le projet de manière souveraine.

Mais l'obstacle financier n'est que la surface visible d'un problème plus profond : celui de la culture organisationnelle. Dans nombre de PME, la logique entrepreneuriale repose sur une gouvernance intuitive, une communication informelle, une hiérarchie aplatie. Le pouvoir de décision y est souvent concentré entre quelques individus polyvalents, qui agissent en fonction d'une connaissance empirique du terrain. Or, l'ERP impose une formalisation rigoureuse, une traçabilité systématique, une documentation normative. Ce basculement culturel ne se fait pas sans résistance. Basu et Jha (2024) rappellent que l'insertion d'un ERP dans un tel écosystème produit un effet de déstabilisation, voire de rejet implicite. L'outil, conçu pour standardiser, entre en conflit avec des pratiques fluides, réactives, personnalisées. Ce choc culturel est rarement anticipé.

Dans certaines structures, l'ERP est perçu comme un corps étranger, voire comme une intrusion dans les routines professionnelles. L'outil demande que chaque tâche soit enregistrée, chaque action validée, chaque décision argumentée à travers des interfaces rigides. Cela transforme la relation au travail, remplace l'action spontanée par le reporting permanent, substitue à la mémoire humaine une mémoire technologique. Les employés, habitués à naviguer dans des zones d'incertitude opérationnelle, voient dans l'ERP une menace à leur autonomie, à leur expertise tacite, à leur marge de manœuvre quotidienne. Le système impose une discipline silencieuse, un protocole invisible qui reformule ce que travailler veut dire.

La faible littératie numérique aggrave ces tensions. De nombreuses PME ne disposent pas de personnel formé aux langages, aux logiques ou aux méthodologies de l'informatique décisionnelle. Les notions de base – interopérabilité, paramétrage, sécurité, gouvernance des données – restent floues pour une majorité des collaborateurs. Cela crée un rapport anxieux à l'outil. L'ERP est alors vécu comme une boîte noire, un instrument opaque qu'il faut subir plus qu'utiliser. Buonanno et al. (2005) relèvent que cette opacité engendre un déficit de confiance, lequel bloque les initiatives et bride les dynamiques d'appropriation. L'outil n'est pas rejeté frontalement, mais contourné. Les anciens fichiers Excel, les solutions artisanales, les communications orales persistent en marge du système officiel, instaurant une forme de double régime informationnel.

Une autre résistance, plus subtile, découle de la perception de l'ERP comme une obligation extérieure. Dans bien des cas, son adoption ne relève pas d'un choix stratégique interne, mais

d'une exigence imposée par des partenaires, des donneurs d'ordre ou des normes réglementaires. Raymond et Uwizeyemungu (2007) notent que les PME acceptent parfois d'implémenter un ERP non pas pour améliorer leur gestion, mais pour maintenir leur position dans une chaîne de valeur dominée par des acteurs plus puissants. Cette adoption par contrainte, et non par conviction, produit une forme de distanciation symbolique : l'ERP est vécu comme un mal nécessaire, non comme une ressource stratégique. Ce rapport instrumental bloque tout effort d'appropriation créative.

Enfin, une tension profonde émerge entre le temps court du quotidien opérationnel et le temps long de la transformation organisationnelle. L'ERP, pour délivrer ses effets, exige du temps. Il faut former les équipes, redéfinir les processus, ajuster les paramétrages, corriger les erreurs, intégrer les retours d'expérience. Or, les PME vivent dans l'immédiateté : elles doivent livrer, facturer, négocier, résoudre des urgences. Ce hiatus temporel nourrit une dissonance entre les promesses de l'outil et la réalité vécue. Basu et Jha (2024) insistent sur cette discordance. Le temps que l'ERP réclame n'est pas toujours compatible avec le rythme de fonctionnement des petites structures. L'outil, dès lors, est abandonné avant d'avoir prouvé sa valeur.

Ces obstacles ne sont pas conjoncturels ; ils sont structurels. Ils ne relèvent pas seulement d'un défaut d'information ou d'un manque de sensibilisation. Ils traduisent une inadaptation mutuelle entre un modèle technologique hérité des grandes entreprises et un modèle organisationnel ancré dans la proximité, la réactivité et l'informalité. Le déploiement d'un ERP dans une PME exige, pour être réussi, une reconfiguration des deux parties : de l'outil, qui doit se plier à la singularité de l'entreprise ; et de l'entreprise, qui doit être accompagnée dans une montée en compétence réelle. Sans cette double évolution, l'ERP ne peut devenir ni un outil, ni un levier, mais reste un dispositif étranger, toléré sans être adopté.

2.3. Des perceptions ambivalentes

L'ERP n'est jamais un simple outil. Il est regardé, évalué, interprété, parfois même fantasmé, bien avant son déploiement réel. C'est un objet saturé de représentations contradictoires, oscillant entre solution d'excellence et carcan bureaucratique. Cette ambivalence est particulièrement prononcée dans les PME, où les systèmes d'information sont rarement formalisés, et où toute transformation technologique implique des ajustements profonds, parfois irréversibles. Il devient alors crucial de comprendre comment l'ERP est perçu, car cette perception conditionne directement son adoption, son usage réel, et son impact stratégique. Le regard porté sur le système détermine son devenir dans l'organisation.

Raymond et Uwizeyemungu (2007) ont montré que dans de nombreux cas, l'ERP n'est pas adopté par désir d'optimisation interne, mais sous l'effet d'une pression exogène. C'est la norme qui l'impose, non la stratégie. L'outil arrive dans l'entreprise par le biais d'une exigence du secteur, d'une demande d'un client majeur, ou d'un encadrement réglementaire croissant. Il s'impose comme une nécessité extérieure, une exigence de conformité, non comme une solution librement choisie. Cette posture défensive produit une forme de rejet tacite. L'outil est là, mais il est vécu comme étranger, greffé de l'extérieur, sans racines dans l'identité organisationnelle. Dans ce contexte, l'ERP est souvent assimilé à une injonction descendante. Il est introduit non comme un projet d'entreprise, mais comme une opération technique confiée à un prestataire. Les équipes ne sont ni consultées, ni mobilisées, ni acculturées. Elles subissent le déploiement sans l'accompagner. Buonanno et al. (2005) soulignent que cette distance initiale altère profondément la dynamique d'appropriation. Le système n'est pas intégré dans la culture d'entreprise ; il fonctionne en parallèle, comme une couche externe. Il est activé par contrainte, désactivé par habitude, et ignoré dès que possible. L'ERP, dans ces cas-là, ne devient jamais un levier de transformation.

Les perceptions ambivalentes de l'ERP reposent aussi sur une opposition non résolue entre deux horizons temporels. Le système est perçu comme un investissement stratégique à long

terme, alors que la logique quotidienne de la PME repose sur l'adaptation immédiate, la réactivité opérationnelle et la gestion des urgences. L'outil, pour fonctionner pleinement, exige stabilité, paramétrage précis, temps de formation, cycles d'ajustement. Or, ces conditions sont rarement réunies dans un environnement où la priorité est de livrer, de satisfaire un client, de boucler un projet. Basu et Jha (2024) évoquent cette tension comme un conflit de temporalité entre structure et action. Le système est en avance sur l'organisation, ou trop en retard sur ses besoins.

L'ERP, par sa nature, appelle à une formalisation des processus qui dépasse le cadre de l'outil lui-même. Il exige que les rôles soient définis, les responsabilités tracées, les circuits de validation stabilisés. Mais dans la majorité des PME, cette formalisation n'existe pas ou reste implicite. L'intelligence de la structure repose sur des ajustements informels, des échanges directs, des décisions prises au plus proche de l'action. L'outil, en codifiant les interactions, en enregistrant les transactions, en imposant des cheminements standard, vient perturber cet équilibre fragile. Pour les dirigeants comme pour les salariés, cela peut apparaître comme une perte de contrôle. L'outil agit à leur place, ou du moins à côté d'eux.

Cette perte perçue d'autonomie alimente un soupçon latent. L'ERP n'est pas seulement un dispositif neutre. Il est aussi regardé comme un moyen de surveillance, de rationalisation excessive, voire d'évaluation permanente. Le sentiment de devoir justifier chaque action, d'enregistrer chaque mouvement, de tracer chaque opération crée un climat de défiance, même si la direction n'en a jamais formulé l'intention. Le système est vu comme un œil qui observe, plutôt que comme une aide qui accompagne. Ce regard technique, imposé sans médiation, transforme l'espace de travail en un espace de conformité.

Et pourtant, ces perceptions ne sont pas figées. Elles peuvent évoluer, se reconfigurer, se renverser. Mais pour cela, encore faut-il que l'ERP soit réinscrit dans un projet d'entreprise plus vaste. Il ne peut rester un outil externe, détaché des valeurs, des pratiques, des ambitions collectives. Il doit être internalisé, adapté, co-construit. À défaut, il restera un système périphérique, toléré sans être intégré, fonctionnel sans être mobilisateur. L'ambivalence initiale se cristallisera en inertie structurelle. Le potentiel restera dormitif, non activé.

Le paradoxe est donc évident. L'ERP, conçu pour renforcer la cohérence organisationnelle, peut produire, dans certaines PME, un désalignement culturel et opérationnel. Il prétend simplifier, mais complique. Il promet de structurer, mais rigidifie. Il vise la performance, mais engendre la méfiance. Ce n'est pas l'outil en soi qui est à mettre en cause, mais la manière dont il est présenté, traduit, approprié. La perception n'est pas secondaire. Elle est fondatrice. Et tant que cette perception demeure ambivalente, ni le système, ni l'organisation, ne peuvent réellement évoluer vers un usage stratégique partagé.

3. L'ERP comme catalyseur de résilience organisationnelle

Loin d'être un simple outil de gestion administrative ou logistique, l'ERP peut être envisagé comme une infrastructure stratégique permettant à l'organisation de s'adapter, d'absorber des perturbations et de transformer ses contraintes en leviers d'action. Ce basculement de lecture ne va pas de soi. Il implique de dépasser la vision instrumentale du système pour le comprendre comme un catalyseur de résilience. Cette résilience, entendue comme la capacité d'une organisation à naviguer à travers l'incertitude, à résister aux chocs et à se reconfigurer de manière créative, devient une compétence clé dans un monde où la continuité ne peut plus être garantie par la seule stabilité des processus. À cet égard, les ERP, s'ils sont bien intégrés et adaptés, peuvent contribuer à consolider cette aptitude stratégique. Mais encore faut-il définir ce que recouvre cette notion de résilience dans le cadre organisationnel.

3.1. La résilience organisationnelle : une capacité à naviguer l'incertitude

Les entreprises modernes, qu'elles soient grandes ou petites, ne peuvent plus miser sur la

permanence des équilibres passés. Elles évoluent désormais dans un environnement dominé par la volatilité, l'ambiguïté et la complexité. Dans ce contexte, la résilience organisationnelle émerge comme une capacité décisive. Elle ne signifie pas simplement survivre à une crise, mais tirer de l'épreuve un surcroît de cohérence, d'apprentissage et de transformation. Elle devient ainsi un indicateur avancé de pérennité managériale.

Selon Duchek (2020), la résilience organisationnelle ne se limite pas à une réponse réactive face à l'imprévu. Elle s'articule autour de trois dimensions clés : l'anticipation, la résistance et la reconfiguration. Ces composantes forment une dynamique de résilience intégrée, dans laquelle l'organisation développe une vigilance stratégique, une robustesse opérationnelle, et une agilité structurelle. Autrement dit, la résilience ne consiste pas à retourner au statu quo après un choc, mais à instaurer un nouvel équilibre qui tienne compte des transformations vécues. Cette approche dynamique rompt avec les visions statiques du management de crise. Elle impose une réflexion sur les fondements mêmes de la flexibilité organisationnelle.

Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) prolongent cette analyse en précisant que la résilience repose aussi sur la redondance créative et la capacité à exploiter les ressources non conventionnelles de l'organisation. Leur vision repose sur l'idée que toute entreprise dispose de réserves latentes — cognitives, relationnelles ou matérielles — qu'elle peut activer en période d'instabilité. L'organisation résiliente n'est donc pas nécessairement celle qui planifie tout, mais celle qui est capable de mobiliser des configurations alternatives, souvent inattendues, pour faire face à l'inconnu. Elle fait preuve de plasticité, non par improvisation désordonnée, mais par capacité à reformuler ses modes opératoires à partir de ses ressources existantes.

L'anticipation constitue la première modalité de cette résilience active. Elle implique que l'organisation soit à même d'identifier les signaux faibles, de cartographier ses vulnérabilités et de formuler des scénarios de rupture. Ce travail n'est pas l'apanage des grandes structures. Les PME, si elles intègrent une culture de la veille et une attention constante à leur écosystème, peuvent également bâtir des mécanismes d'alerte précoces. Ce qui importe, ce n'est pas la taille de l'entreprise, mais sa disposition à regarder au-delà de l'urgence immédiate. Duchek (2020) insiste sur ce point : sans capacité d'anticipation, la résilience devient purement défensive et perd sa dimension stratégique.

La résistance constitue la seconde strate du processus. Il s'agit ici de préserver les fonctions vitales, de continuer à opérer malgré la déstabilisation, de garantir la continuité sans recourir systématiquement à des solutions de rupture. Cette forme de résilience s'apparente à une endurance opérationnelle. Lengnick-Hall et al. (2011) la définissent comme la capacité à maintenir un noyau de cohérence organisationnelle, même lorsque les paramètres externes deviennent chaotiques. Elle exige des circuits de décision rapides, des processus de priorisation clairs, et une gouvernance assez souple pour autoriser des ajustements sans désorganiser l'ensemble.

Mais la dimension la plus transformatrice de la résilience réside dans la reconfiguration. Il ne suffit pas de tenir ; encore faut-il évoluer. La résilience devient ici un vecteur d'innovation, un mode de recomposition des routines, un apprentissage organisationnel en acte. Duchek (2020) parle de réinvention stratégique, en insistant sur le rôle des expériences passées et des erreurs comme matériaux de transformation. L'organisation ne revient pas à son état initial ; elle développe un nouveau fonctionnement, parfois plus performant, en réponse au stress subi. Il s'agit d'une logique d'adaptation évolutive, dans laquelle la crise devient un moment de recomposition, voire de révélation identitaire.

Ce modèle processuel de la résilience ouvre la voie à une réflexion sur les outils capables de soutenir cette dynamique. Car aucune organisation ne peut anticiper, résister ou se reconfigurer sans infrastructure d'appui. L'information, la coordination, la traçabilité, la capacité à réallouer les ressources en temps réel nécessitent des systèmes robustes, adaptables, intégrés. Les ERP,

par leur architecture modulaire et leur potentiel d'intégration des flux, apparaissent alors comme des leviers techniques majeurs de la résilience.

Cela ne signifie pas que l'ERP fabrique automatiquement de la résilience. Mais il peut en être le vecteur, à condition d'être compris non comme une fin, mais comme un moyen de soutenir la plasticité organisationnelle. Il peut servir à anticiper des ruptures via l'analyse prédictive, à maintenir la continuité grâce à la centralisation des données, à permettre une reconfiguration rapide des processus sans perdre de vue les objectifs stratégiques. L'ERP devient alors une plateforme de résilience opérationnelle, un socle à partir duquel l'organisation peut apprendre à muter.

Encore faut-il que l'outil soit pensé dans ce sens. Trop souvent, les ERP sont introduits dans les PME comme des solutions administratives ou comptables, sans lien avec la stratégie, sans vision systémique. Ce cloisonnement fonctionnel empêche l'entreprise de mobiliser le plein potentiel du système dans une logique de résilience. Il est donc impératif de repenser la gouvernance de ces technologies, de les inscrire dans un projet collectif, de les articuler à une réflexion sur la survie et l'évolution de l'organisation dans un monde incertain.

En somme, la résilience organisationnelle n'est ni une utopie, ni une simple qualité humaine appliquée aux entreprises. C'est une compétence collective, distribuée, enracinée dans des pratiques, soutenue par des outils, et animée par une volonté d'agir face à l'imprévisible. Loin d'être une résistance statique, elle devient un art de l'adaptation structurée, de l'anticipation éclairée et de la reconfiguration inventive. C'est dans cette perspective que l'ERP, bien que souvent perçu comme rigide, peut devenir l'infrastructure de cette agilité renforcée. Il ne suffit pas de le déployer ; il faut l'internaliser, le contextualiser, le mettre au service d'un projet vivant. C'est à cette condition qu'il devient catalyseur de résilience, et non facteur d'inertie.

3.2. ERP et robustesse des processus

L'entreprise résiliente ne se contente pas de réagir. Elle construit, en amont, une armature procédurale capable d'absorber les chocs sans céder. Cette robustesse, loin d'être une rigidité, se manifeste comme une capacité à maintenir les fonctions vitales même en contexte d'instabilité. Dans cette optique, l'ERP agit non comme un simple outil de gestion, mais comme une ossature informationnelle. Il unifie, structure, stabilise.

3.2.1. Traçabilité, centralisation des données, continuité opérationnelle

Le premier pilier de cette robustesse repose sur la traçabilité. Chaque action, chaque entrée, chaque transaction est enregistrée, historiée, rendue visible. Il ne s'agit pas simplement d'un archivage automatisé, mais d'une mémoire active, mobilisable en temps réel. Pour Markus et Tanis (2000), l'ERP devient une colonne vertébrale informationnelle, dans laquelle les flux logistiques, financiers et commerciaux s'agrègent et dialoguent. Cette capacité de traçabilité limite l'incertitude, rend détectable l'écart, et permet d'agir vite sur les défaillances.

La centralisation des données constitue une avancée majeure. Là où autrefois les informations étaient dispersées dans des silos fonctionnels – RH, finances, production, logistique – l'ERP les fédère. Pour Gattiker et Goodhue (2005), cette architecture unifiée permet non seulement de faciliter la communication interne, mais aussi de réduire drastiquement les erreurs dues à la redondance ou à l'incohérence des sources. La donnée devient une ressource partagée, consolidée, immédiatement disponible. Et c'est cette disponibilité qui autorise la continuité.

La continuité opérationnelle, dès lors, n'est plus une question d'exception. Elle devient une propriété systémique. Dans un environnement instable, cette continuité ne se décrète pas. Elle se construit. Granlund et Malmi (2002) insistent sur le rôle du système ERP dans la protection de la chaîne de valeur. En cas d'interruption, la visibilité en temps réel sur les stocks, les encours, les flux de trésorerie ou les délais contractuels permet de réagir sans improvisation. Le système devient une chambre de stabilisation.

Cette robustesse est précieuse dans les PME, où la défaillance d'un maillon peut compromettre l'ensemble du fonctionnement. Scapens et Jazayeri (2003) notent que cette structuration fine des processus, facilitée par les ERP, offre une forme d'assurance organisationnelle. Non pas parce qu'elle supprime l'aléa, mais parce qu'elle encadre la réponse à l'aléa.

3.2.2. Réduction de la dépendance à des individus clés (formalisation)

Dans les PME, la connaissance organisationnelle est souvent détenue par des individus, incarnée, rarement formalisée. Le départ d'un collaborateur, l'absence prolongée d'un responsable, ou simplement une surcharge ponctuelle peut désorganiser toute une unité. L'ERP, en imposant une structuration des tâches, des responsabilités et des flux, agit comme un amortisseur de cette dépendance.

Rom et Rohde (2007) affirment que l'un des bénéfices indirects les plus significatifs des ERP est la codification des routines implicites. Le savoir-faire devient savoir-transmis. Les processus sont décrits, paramétrés, décomposés. L'entreprise gagne ainsi en autonomie vis-à-vis de ses collaborateurs clés. Non pas pour les marginaliser, mais pour préserver leur valeur sans en faire des points de défaillance critique.

Pour Chapman et Kihn (2009), cette formalisation favorise la continuité de l'apprentissage organisationnel. Elle permet la formation plus rapide de nouveaux collaborateurs, la diffusion homogène des règles, l'auditabilité des décisions. En cas de crise, cette capacité à s'appuyer sur des processus clairs, compréhensibles, transmissibles devient un avantage compétitif discret mais décisif.

Le système, en tant qu'archive dynamique, devient alors le garant de la mémoire organisationnelle. Il autorise une dépersonnalisation contrôlée de l'expertise. Non pour effacer les individus, mais pour dissocier durablement les fonctions des personnes. Et dans un monde incertain, cette dissociation est une assurance contre l'aléatoire humain.

3.3. ERP et agilité décisionnelle

Si la robustesse protège, l'agilité projette. L'organisation moderne, en particulier dans les PME, ne peut plus compter uniquement sur sa stabilité. Elle doit pouvoir décider vite, bien, en connaissance de cause. Or, l'agilité décisionnelle repose sur trois piliers : la rapidité d'accès à l'information, la fiabilité des données, et la capacité à simuler le futur. L'ERP, par sa structure intégrée, rend possible cette triple exigence.

3.3.1. Accès en temps réel à l'information

Le système ERP, par nature, travaille en synchronisation constante. Chaque mouvement est enregistré immédiatement, chaque modification répercutée dans l'ensemble du système. Cette instantanéité modifie en profondeur la posture décisionnelle. Pour Rom et Rohde (2007), l'ERP permet une verticalité de l'information : le décideur accède, sans intermédiaire ni délai, à des indicateurs actualisés.

Ce temps réel abolit les asymétries informationnelles. Granlund et Malmi (2002) notent que les tableaux de bord intégrés, les KPI en temps réel et les alertes automatiques permettent d'éviter les prises de décision fondées sur l'intuition seule. Le ressenti est épaulé par la donnée, le jugement se nourrit de faits.

Cette réactivité informationnelle est vitale dans les PME, où chaque décision engage directement les ressources. La direction, souvent concentrée autour d'un nombre restreint de personnes, ne peut se permettre de naviguer à l'aveugle. L'accès immédiat à des données fiables devient une condition de gouvernance efficace.

3.3.2. Capacités d'analyse prédictive, simulation de scénarios

Mais l'agilité ne se limite pas à l'instantané. Elle suppose aussi une projection. Pouvoir anticiper, tester des hypothèses, jouer des scénarios avant de décider devient un atout majeur. Les ERP contemporains intègrent de plus en plus des modules d'analytique avancée, de simulation, voire d'intelligence artificielle. Firdaus et al. (2024) indiquent que ces fonctionnalités permettent aux PME de gagner en capacité d'anticipation, notamment en matière de planification de production, de gestion de trésorerie, ou d'adaptation commerciale. L'entreprise peut, par exemple, simuler l'impact d'une rupture d'approvisionnement, d'une hausse soudaine des coûts, ou d'un changement fiscal. Elle devient capable de comparer des alternatives, de modéliser des trajectoires, d'estimer les conséquences. Cette capacité à penser le futur avant de l'affronter est, dans un monde de discontinuités, un avantage stratégique.

Arnaboldi, Azzone et Sidorova (2017) rappellent que cette transformation du système ERP en laboratoire décisionnel transforme aussi la posture du dirigeant. Il ne s'agit plus seulement de contrôler, mais d'orchestrer, de scénariser, de piloter l'entreprise comme un système en mouvement. L'ERP devient non plus une contrainte technique, mais une chambre de prospective intégrée au quotidien.

4. Vers une redéfinition de la gouvernance managériale

L'introduction d'un ERP dans une PME ne modifie pas seulement les processus techniques. Elle transforme en profondeur les structures de gouvernance. Ce que certains présentent comme un changement fonctionnel est, en réalité, une reconfiguration des mécanismes d'allocation du pouvoir, de diffusion de l'information, et de pilotage stratégique. L'outil, par sa capacité à structurer les flux et à homogénéiser les pratiques, agit comme un opérateur de transformation silencieuse, mais déterminante, des modes de gouvernement organisationnel.

La gouvernance managériale, entendue ici comme l'ensemble des dispositifs formels et informels qui orientent l'action collective vers des objectifs communs, repose fondamentalement sur trois dimensions : la circulation de l'information, la coordination des décisions, et le contrôle des résultats. L'ERP, en intervenant sur chacune de ces dimensions, déplace les frontières entre les centres de décision, les zones d'expertise et les circuits de validation. Il devient alors le vecteur d'un nouvel ordre managérial.

Markus et Tanis (2000) ont souligné que les ERP ne sont jamais neutres. Ils imposent une logique de standardisation et de transparence qui redessine les périmètres d'intervention des acteurs. Ce redessinage n'est pas toujours explicite, mais il s'opère par couches successives : automatisation de certaines tâches, formalisation accrue des flux, visibilité renforcée sur les écarts de performance. Ces effets, s'ils ne sont pas anticipés, peuvent provoquer des tensions. Mais lorsqu'ils sont accompagnés, ils deviennent le terreau d'une gouvernance plus réflexive, plus intégrée, plus agile.

Dechow et Mouritsen (2005) ont montré que l'ERP agit comme un dispositif de "mise en chiffres" du management. Il transforme les savoirs locaux, intuitifs, empiriques, en indicateurs mesurables, comparables, partageables. Cette quantification de l'action, si elle est bien gouvernée, permet une montée en rationalité des décisions. Elle déplace la légitimité managériale, qui ne repose plus uniquement sur l'ancienneté ou l'intuition, mais sur la capacité à interpréter les données et à agir en fonction d'elles. Le manager devient un analyste stratégique, un traducteur d'indicateurs en leviers d'action.

Dans les PME, où la hiérarchie est souvent aplatie et les circuits de validation courts, cette transformation est particulièrement sensible. L'ERP introduit une forme d'objectivation qui redistribue les pouvoirs. Les intuitions du dirigeant sont mises en tension avec les alertes du système. Les décisions improvisées sont confrontées aux projections du tableau de bord. Cette confrontation, loin de réduire l'autonomie décisionnelle, permet de mieux l'orienter. Comme l'indiquent Benders, Batenburg et van der Blonk (2006), le système devient un partenaire décisionnel, un contrepoids informationnel qui guide sans contraindre.

La gouvernance, dans ce nouveau cadre, n'est plus simplement un processus descendant. Elle devient réticulaire. Chaque acteur, selon son niveau d'accès et de compétence, peut agir sur une partie du système, en extraire des données, produire une alerte, formuler une suggestion. L'ERP, en ce sens, favorise une forme de subsidiarité opérationnelle. Le pouvoir de décider se diffuse, à condition que les capacités à comprendre soient également diffusées. Cela implique une montée en compétences, une acculturation technique, une formation continue. Le système ne gouverne pas à la place des hommes ; il exige des hommes qu'ils apprennent à gouverner autrement.

Pour Haddara (2014), cette redistribution du pouvoir managérial repose sur la manière dont le système est paramétré. Un ERP fermé, limité à quelques utilisateurs, reconduit les logiques anciennes. Un ERP ouvert, doté de modules analytiques accessibles, devient un outil d'empowerment. Ce choix n'est pas technique ; il est politique. Il engage une vision du management, une conception de la responsabilité, une philosophie du pilotage. Le système n'est que le reflet de cette vision, ou son catalyseur.

Bradley (2008) rappelle que les bénéfices managériaux d'un ERP ne se réalisent que si l'organisation accepte de revoir ses routines. Il ne suffit pas d'installer le logiciel. Il faut repenser les circuits d'information, clarifier les responsabilités, redéfinir les seuils d'alerte. Le système impose une mise à plat des pratiques existantes. Et cette mise à plat, si elle est bien conduite, devient un levier de transformation. La gouvernance cesse alors d'être un empilement de procédures implicites. Elle devient un projet explicite, structuré autour de données partagées. Mais cette transformation n'est pas sans risques. Un ERP mal configuré, ou déployé sans concertation, peut rigidifier les processus, centraliser excessivement le pouvoir, ou exclure les utilisateurs non formés. Comme le montrent Seddon, Calvert et Yang (2010), les échecs de gouvernance liés aux ERP tiennent moins à la technologie qu'à son appropriation. Le système peut amplifier les déséquilibres existants s'il n'est pas pensé comme un levier d'équité informationnelle. L'inclusion, la formation, la gouvernance partagée deviennent alors des conditions de réussite.

La gouvernance par les données, rendue possible par les ERP, ne signifie pas une gouvernance automatisée. Elle requiert au contraire une compétence accrue de pilotage, une vigilance sur les biais de mesure, une éthique de l'interprétation. Les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. Ils doivent être lus, compris, contextualisés. C'est pourquoi l'ERP ne remplace pas le jugement. Il le renforce, à condition que ce jugement soit formé à la lecture critique des indicateurs.

Cette lecture critique peut devenir un véritable catalyseur de maturité managériale. Elle pousse les dirigeants de PME à sortir de la gestion réactive pour entrer dans un pilotage stratégique. Elle leur donne les moyens de formuler des hypothèses, de tester des scénarios, de corriger des trajectoires. Elle transforme la gouvernance d'un exercice de contrôle en un acte de co-construction. Et dans un monde instable, cette capacité à piloter l'incertain devient une compétence vitale.

Ainsi, l'ERP ne se contente pas de numériser les processus existants. Il en révèle les failles, en propose une relecture, et offre un cadre pour les redessiner. La gouvernance, dans ce nouveau contexte, devient un art de l'interprétation, une mise en dialogue des données et des décisions, un équilibre entre automatisation et humanisation. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une redéfinition. Non pas un renversement brutal, mais une mue progressive, portée par la technologie, nourrie par la culture, et orientée vers une résilience partagée.

5. 5. Propositions de recherche

À la lumière de notre analyse théorique, nous formulons les propositions suivantes, susceptibles d'orienter de futures recherches empiriques :

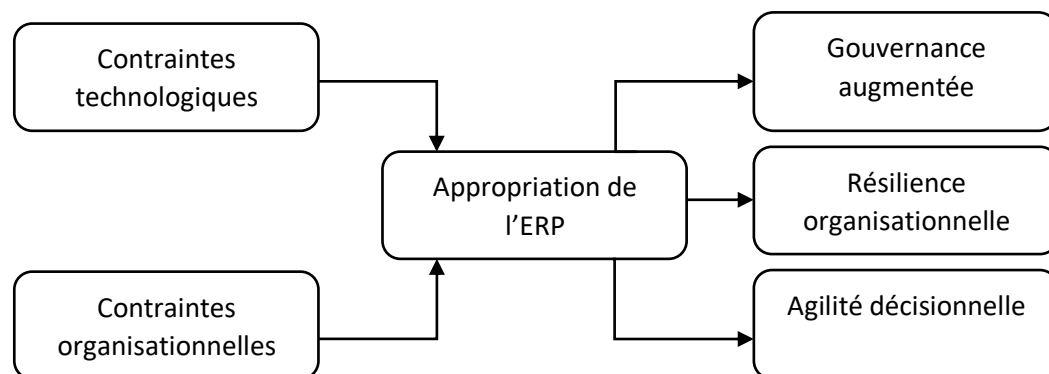
P1 : L'appropriation contextualisée de l'ERP par les PME renforce la résilience organisationnelle à travers une robustesse accrue des processus internes.

P2 : L'intégration des fonctionnalités décisionnelles de l'ERP améliore l'agilité stratégique des PME en contexte incertain.

P3 : Le déploiement de l'ERP favorise une gouvernance managériale plus formalisée, orientée par la donnée, sous réserve d'un accompagnement au changement organisationnel.

Ces propositions constituent le socle d'un modèle théorique que nous résumons ci-après :

Figure 1 : modèle théorique proposé par les auteurs



6. Conclusion

À l'issue de cette traversée analytique, une réalité s'impose : l'ERP, longtemps perçu comme une greffe technologique intrusive, peut devenir – dans certaines configurations – un catalyseur de résilience pour les PME. Mais cette transformation n'a rien d'automatique. Elle ne relève ni d'un miracle numérique, ni d'une linéarité managériale. Elle exige un pilotage réflexif, une acculturation progressive et un ajustement permanent entre logique système et réalité terrain. Loin d'un consensus euphorique, les auteurs s'accordent à souligner la tension permanente entre promesse fonctionnelle et appropriation organisationnelle.

Duchek (2020), en définissant la résilience comme un processus d'anticipation, d'adaptation et de reconfiguration, ouvre un cadre conceptuel riche, mais exigeant. Appliquer ce triptyque à l'ERP suppose de reconnaître les écarts entre la théorie et la pratique. Car dans les PME, la capacité à anticiper est souvent brouillée par des urgences quotidiennes, la plasticité des rôles, et la faiblesse des ressources stratégiques. L'ERP peut alors apparaître comme un poids, un formalisme inutile, une technologie « surdimensionnée » pour des structures à taille humaine. Et pourtant, lorsque l'outil est bien configuré, il peut structurer la donnée, sécuriser les flux et rendre visible ce qui était jusqu'alors tacite. Markus et Tanis (2000) rappellent avec justesse que l'ERP, s'il est pensé comme une infrastructure décisionnelle plutôt que comme un simple logiciel, transforme la gouvernance. Il institue des règles, des formats, des indicateurs. Il impose une logique de transparence. Mais cette transparence peut être perçue comme une mise sous surveillance, une dépossession du jugement local.

Le regard critique est donc nécessaire. Gattiker et Goodhue (2005) soulignent que l'ERP peut autant renforcer les capacités collectives qu'étouffer les marges de manœuvre individuelles. Il formalise, mais au risque d'éteindre l'informel. Il centralise, mais peut recentraliser à l'excès. Il rend lisible, mais impose parfois des schémas inadaptés. La robustesse qu'il promet s'accompagne, parfois, d'une rigidité inattendue.

C'est dans cette dialectique que se joue sa valeur réelle pour les PME. Loin d'un outil miracle, l'ERP devient un **dispositif ambivalent** : structurant, mais exigeant ; libérateur, mais contraignant ; intégrateur, mais potentiellement standardisateur. Scapens et Jazayeri (2003)

insistent sur ce point : les ERP ne créent pas l'efficacité, ils l'encadrent. Ils ne produisent pas la cohérence, ils la conditionnent. L'entreprise doit encore apprendre à en tirer profit sans en subir l'architecture.

C'est pourquoi la gouvernance managériale, en se réorganisant autour des données, devient à la fois plus rationnelle et plus dépendante d'un écosystème technique. La décision se nourrit de chiffres, mais elle s'appauvrit si elle ne les contextualise pas. Dechow et Mouritsen (2005) nous rappellent qu'un indicateur n'est jamais neutre ; il traduit un regard, une norme, une priorité. L'ERP, en imposant des formats de visibilité, conditionne ce qui est vu, et donc, ce qui est décidé. Il renforce la gouvernance, mais peut en biaiser les angles morts.

Dans les PME, ce déplacement est d'autant plus sensible que l'autonomie, l'intuition et la flexibilité constituent historiquement des leviers de survie. L'ERP, en standardisant, oblige à renoncer à une part d'informalité créatrice. Bradley (2008) avertit : si la solution n'est pas adaptée au contexte, elle produit du rejet, des contournements, voire un double système d'information souterrain. La résilience, dans ce cas, se reconstitue malgré le système, et non grâce à lui.

Mais lorsqu'il est bien intégré, soutenu par une dynamique d'apprentissage, et ancré dans une vision stratégique, l'ERP permet bel et bien une forme de gouvernance augmentée. Firdaus et al. (2024) ont montré que les PME outillées d'ERP et dotées de capacités d'analyse prédictive sont non seulement plus résistantes aux crises, mais également plus aptes à transformer ces crises en opportunités. Cela suppose une maturité organisationnelle, une culture de la donnée, et une capacité à orchestrer les outils numériques dans une logique systémique.

C'est donc dans cette nuance que se situe la réponse à notre problématique : *l'adoption d'un ERP dans une PME transforme les mécanismes de gouvernance managériale vers un pilotage orienté par la donnée uniquement si cette adoption s'accompagne d'un travail d'appropriation, d'une reconfiguration organisationnelle et d'un apprentissage collectif des nouveaux référentiels de décision.* Autrement dit, l'ERP ne porte pas en lui la résilience. Il en offre les conditions, mais laisse l'organisation en charge d'en faire un véritable levier.

Ce que révèle cette analyse, c'est moins la puissance du système que la capacité de l'entreprise à se transformer à son contact. Le pilotage par la donnée n'est pas une finalité ; il est un moyen. Il ne garantit pas la pertinence, mais il en augmente les possibilités. Il ne remplace pas le discernement ; il exige un discernement mieux informé.

En définitive, l'ERP ne sauve pas la PME. Il lui donne des outils pour se gouverner différemment. Et cette différence peut faire toute la nuance entre subir l'incertitude ou en faire un terrain de projection stratégique.

Références :

- (1). Arnaboldi, M., Azzone, G., & Sidorova, A. (2017). Governing social media: The emergence of hybridised boundary objects. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 821–849.
- (2). Aveek Basu & Rohini Jha, 2024. "ERP adoption prediction using machine learning techniques and ERP selection among SMEs," *International Journal of Business Performance Management*, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 25(2), pages 242-270.
- (3). Benders, J., Batenburg, R., & van der Blonk, H. (2006). Sticking to standards: Technical and other isomorphic pressures in deploying ERP-systems. *Information & Management*, 43(2), 194–203.
- (4). Bradley, T. (2008). Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 175–200.

- (5). Buonanno, G., et al. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(4), 384–426.
- (6). Chapman, C., & Kihn, L. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151–169.
- (7). Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- (8). Dechow, M., & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7–8), 691–733.
- (9). Duchek, F. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- (10). Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 135–153.
- (11). Firdaus, A., et al. (2024). Predictive analytics in ERP: Enabling proactive decision-making in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(1), 135–153.
- (12). Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2005). What happens after ERP implementation: Understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *MIS Quarterly*, 29(3), 559–585.
- (13). Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321.
- (14). Haddara, M. (2014). ERP systems in SMEs: An extended literature review. *International Journal of Information Science*, 4(1), 1–9.
- (15). Kumar, K., & Van Hillegersberg, J. (2000). ERP experiences and evolution. *Communications of the ACM*, 43(4), 23–26.
- (16). Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- (17). Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise system experience – From adoption to success. In R. W. Zmud (Ed.), *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past* (pp. 173–207). Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources.
- (18). Monk, E., & Wagner, B. (2012). *Concepts in enterprise resource planning* (4th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- (19). Raymond, L., & Uwizeyemungu, E. (2007). A profile of ERP adoption in manufacturing SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 487–502.
- (20). Rom, A., & Rohde, F. (2007). Enterprise Resource Planning systems, strategic enterprise management systems and management accounting: A Danish study. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 428–442.
- (21). 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.
- (22). Seddon, P. B., Calvert, C., & Yang, S. (2010). A multi-project model of key factors affecting organizational benefits from enterprise systems. *MIS Quarterly*, 34(2), 305–328.
- (23). Snider, G., da Silveira, G. J., & Balakrishnan, J. (2009). ERP implementation at SMEs: Analysis of five Canadian cases. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 4–29.