



**HAL**  
open science

## La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique.

Samiha Gharbi, Béatrice Vincent, Robert Descargues

### ► To cite this version:

Samiha Gharbi, Béatrice Vincent, Robert Descargues. La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique.. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00558030

**HAL Id: halshs-00558030**

**<https://shs.hal.science/halshs-00558030>**

Submitted on 20 Jan 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique.**

***Samiha Gharbi\**, *Béatrice Vincent\*\**, *Robert Descargues\*\*\****

Laboratoire Gestion et Cognition (EA 2043), Université Paul Sabatier Toulouse III  
129 A, avenue de Rangueil. BP 67701. 31077 Toulouse Cedex 04. Tél. 05 62 25 89 90

\* ATER en sciences de gestion. Email : [samiha.gharbi@iut-tlse3.fr](mailto:samiha.gharbi@iut-tlse3.fr)

\*\* Maître de conférences en sciences de gestion. Email : [bvincent@cict.fr](mailto:bvincent@cict.fr)

\*\*\* Professeur en sciences de gestion. Email : [descargu@cict.fr](mailto:descargu@cict.fr)

## **Résumé**

Cet article montre, en mobilisant les concepts néo-institutionnels, l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de la performance.

L'étude conduite dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique montre que la mise en place de l'ERP SAP R/3 bien que reposant sur des considérations financières et d'organisation interne, répond également à un besoin d'amélioration de la performance sociétale.

## **Mots clés**

ERP, théorie néo-institutionnelle, dimension sociétale de la performance, légitimité organisationnelle, industrie pharmaceutique.

## **Abstract**

By mobilizing neo-institutional concepts, this article shows the importance of taking into account the societal dimension of performance. The study, carried out in a pharmaceutical company, shows that setting up an ERP SAP R/3 system, although resting on financial and of internal organisation considerations, also meets a need for improving societal performance.

## **Keywords**

ERP, neo-institutional theory, societal dimension of performance, organizational legitimacy, pharmaceutical industry.

## **La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique**

Plusieurs recherches étudient l'impact de l'introduction d'un ERP (Enterprise Resource Planning) sur la performance financière ou économique de l'entreprise (Wasilewski et Wrobel, 2005 ; Fehri et Khelif, 2005 ; Malabert et *al*, 2001, 2003 ; Poston et Grabski, 2001). Se posant la question « quelles économies ou bénéfices une entreprise déployant un ERP a-t-elle réalisés ou peut-elle réaliser ? », ces recherches se basent, le plus souvent, sur des critères financiers (retour sur investissement, coûts d'agence ou de transaction, variation du chiffre d'affaires..) pour expliquer les échecs ou les réussites dans le déploiement des ERP.

Cette perspective offre une vision restrictive de ce qu'est la performance. Appréhendé originellement sur un plan strictement financier, ce concept a été progressivement élargi afin de prendre en considération la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses différents partenaires (Germain et Trébucq, 2003). La performance de l'entreprise se décline désormais dans de multiples dimensions telles que la dimension financière, la dimension sociale ou encore la dimension sociétale<sup>1</sup>.

L'objectif de cet article est de montrer que la prise en compte de la dimension sociétale dans l'étude de la performance d'une organisation en cours d'intégration d'un ERP enrichit l'explication que nous pouvons donner aux raisons d'un succès ou d'un échec. Ce travail de recherche s'appuie d'une part, sur la théorie néo-institutionnelle et, d'autre part, sur une étude conduite dans une entreprise déployant un ERP.

Pour cela, nous allons dans la première partie éclairer le concept de performance sociétale en se référant à celui de légitimité organisationnelle, issu de la théorie néo-institutionnelle. Nous montrons dans la deuxième partie, à partir de l'étude des raisons d'adoption de SAP R/3<sup>2</sup> dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique, l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de la performance.

---

<sup>1</sup> Beaucoup d'auteurs parlent de dimension sociale et de dimension sociétale de la performance sans faire la distinction. Dans ce papier, nous distinguons la performance sociétale, qui renvoie à la prise en compte des différents partenaires externes de l'entreprise de la dimension sociale qui prend en compte les salariés.

<sup>2</sup> SAP R/3 est la solution ERP développée par l'éditeur SAP (Systems Applications products in data Processing), il est composé d'applications standards couvrant trois grands domaines : la finance, la logistique et la gestion du personnel.

# **1. LA PERFORMANCE DANS SA MULTIDIMENSIONNALITE : L'APPORT DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE**

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion, de nombreuses recherches s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance. Le paramètre retenu est le plus souvent financier. Toutefois, ce critère ne représente qu'une vision singulière de l'organisation. On assiste aujourd'hui à un renouvellement de ce concept et de son usage. La performance est ainsi multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels (Bourguignon, 1997). Elle se décline désormais dans de multiples dimensions telle que, par exemple, la dimension sociétale.

## **1.1. LA PERFORMANCE : CONCEPT ET USAGES RENOUVELES**

Le concept de performance recouvre des notions diverses et parfois ambiguës. Ainsi, la performance selon Bouquin (1999), se décompose en efficacité<sup>3</sup>, efficacie<sup>4</sup> et économie<sup>5</sup>. Pour d'autres auteurs, la performance englobe l'efficacité, l'efficacie et la productivité<sup>6</sup> (alors que la productivité est considérée par les économistes comme un indicateur d'efficacité).

L'absence de consensus sur la définition du concept de performance laisse le champ libre à des jeux de pouvoirs entre les différents partenaires de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, environnement écologique, environnement réglementaire). Cette absence a conduit à multiplier les représentations de ce concept dont le sens s'est élargi en lui donnant une multitude de dimensions (Saulquin et Schier, 2005).

---

<sup>3</sup> L'efficacité se mesure par le rapport entre les ressources mises en œuvre par l'organisation et les résultats obtenus. C'est la mesure traditionnelle utilisée en économie et qui se retrouve dans les indicateurs de productivité ou de rentabilité.

<sup>4</sup> L'efficacie se mesure par l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus. Elle traduit la qualité des anticipations réalisées par les décisions mais elle permet aussi d'appréhender des domaines de performance que les mesures d'efficacité laissent de côté. Il en est ainsi de la qualité par exemple car il est possible de comparer un taux de rebut en fabrication obtenu au taux désiré alors qu'il n'est pas simple de quantifier les ressources mises en œuvre pour accroître la qualité.

<sup>5</sup> L'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût.

<sup>6</sup> La productivité est le rapport entre une quantité de production et la quantité de travail nécessaire.

Les modèles d'évaluation de la performance comme le « *Balanced Scorecard*<sup>7</sup> » (Kaplan et Norton, 1992, 1993), le navigateur Skandia<sup>8</sup> (Edvinsson et Malone, 1997) ou encore le « *Sustainability Balanced Scorecard*<sup>9</sup> » (Bieker, 2002) ont été développés en réponse aux critiques des systèmes classiques de gestion axés seulement sur des indicateurs financiers et fondés sur la comptabilité. Ces modèles cherchent à évaluer une performance multidimensionnelle et globale. Ainsi, la performance n'a de sens que si elle se développe selon trois dimensions complémentaires (Reynaud, 2003 ; Sérieyx, 1993).

Tout d'abord, la dimension économique qui renvoie aux théories classiques bureaucratiques qui privilégient les indicateurs financiers. Ensuite, la dimension sociale qui renvoie à l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels et qui s'intéresse à la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs. Enfin, la dimension sociétale qui renvoie à l'approche politique de l'organisation et que nous allons définir dans ce papier grâce au concept de légitimité organisationnelle, issu de la théorie néo-institutionnelle.

## **1.2. LA PERFORMANCE SOCIETALE : UNE AUTRE DIMENSION DE LA PERFORMANCE**

La légitimité organisationnelle naît dans un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui véhicule des normes et des références. Ces exigences poussent les entreprises à être conformes à ces exigences sociales et à avoir, en conséquence, des « comportements socialement responsables » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 105). Les entreprises, en quête de légitimité, recherchent donc une certaine performance sociétale.

---

<sup>7</sup> Le *balanced scorecard* (en français tableau de bord équilibré) a été élaboré selon deux dimensions :

- la chaîne de valeur qui se compose des facteurs clés de succès (ou indicateurs stratégiques) ordonnés selon une logique déterminée et qui est le miroir des spécificités de l'entreprise, de sa structure et des hommes (Porter, 1985) ;
- la dimension stratégique dont le socle est constitué par la vision des managers de la direction générale.

Il se compose d'indicateurs regroupés au sein de quatre axes stratégiques et qui ont les uns envers les autres des liens de causalité. Cette chaîne causale suit le parcours suivant (Wegmann, 1999) :

- en premier lieu, elle part des indicateurs contenus dans l'axe de l'apprentissage organisationnel ;
- ensuite, elle se dirige vers les indicateurs contenus dans l'axe processus interne et innovation ;
- puis vers ceux contenus dans l'axe stratégique clients ;
- pour enfin aboutir aux indicateurs contenus dans l'axe financier.

<sup>8</sup> C'est un tableau de bord centré sur le capital immatériel et d'un management de celui-ci. Le capital immatériel est selon Skandia « la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confère à une entreprise un avantage compétitif sur le marché ».

<sup>9</sup> Bieker (2002) suggère d'ajouter une cinquième dimension au « *balanced scorecard* », à savoir la dimension sociétale.

### **1.2.1. Le concept de légitimité organisationnelle : l'éclairage néo-institutionnel**

La théorie néo-institutionnelle, d'inspiration sociologique, s'intéresse à la relation de l'entreprise avec ses différents partenaires qui constituent son champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). Ce dernier est défini comme « le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations et qui définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tels que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes. L'intérêt de ce niveau d'analyse intermédiaire est de focaliser l'attention sur la totalité des acteurs pertinents structurant un système, dont la logique de fonctionnement est propre, au-delà du seul domaine économique-concurrentiel » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148).

La théorie néo-institutionnelle remet en cause l'analyse néo-classique qui repose sur l'optimisation rationnelle des actions individuelles selon un processus synoptique et purement économique (Bourgeois et Martin, 2005). En effet, les comportements des entreprises ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché et de la rareté des ressources mais aussi à des pressions étatiques et sociétales (Huault, 2004). Les dynamiques dans l'environnement des entreprises proviennent donc de règles, de normes culturelles, de symboles, de croyances et de rituels. Au cœur de ces dynamiques se trouve le concept de légitimité organisationnelle<sup>10</sup>.

Au sein de son champ institutionnel, toute entreprise en quête de légitimité, s'ajuste à la société selon une rationalité collective (Touron, 2000). Donc toutes les entreprises appartenant à un même champ institutionnel tendent vers la conformité, nommée isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). L'isomorphisme est un élément central de la théorie néo-institutionnelle. Il est défini comme un processus contraignant qui force une unité membre d'une population à ressembler aux autres unités faisant face aux mêmes conditions environnementales (Desreumaux, 2004). La quête de légitimité se fait principalement par trois types d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995) :

- l'isomorphisme normatif renvoie aux « rôles normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale » (Scott, 1995, p. 54). Il s'agit de contraintes édictées par les milieux professionnels qui définissent les conditions et les méthodes de travail pour les professionnels appartenant au même secteur d'activité. La formation est l'un des vecteurs les plus importants de contraintes normatives ;

---

<sup>10</sup> Pour une présentation plus exhaustive de la littérature théorique sur le concept de légitimité organisationnelle, voir Buisson (2005).

- l'isomorphisme coercitif renvoie aux pressions formelles et informelles venant des institutions dont les entreprises d'un même champ institutionnel sont dépendantes. Il s'agit donc de contraintes imposées par la loi ou la réglementation, qui affectent plusieurs aspects du comportement et de la structure d'une entreprise et qui sont assorties de sanctions ;
- l'isomorphisme mimétique ou l'imitation caractérise les choix faits en situation d'incertitude : lorsqu'il est difficile de trouver une solution, il semble légitime de copier ce que font les concurrents (Dambrin et *al*, 2005). Par exemple, si la concurrence possède une technologie qui lui procure un avantage concurrentiel tel qu'un ERP, il y a de fortes chances qu'une organisation du même secteur d'activité adopte la même technologie.

Ces trois isomorphismes contribuent donc à légitimer les organisations. Nous allons éclairer dans ce qui suit le lien qui existe entre la légitimité organisationnelle, la responsabilité sociétale et la performance sociétale.

### **1.2.2. Légitimité organisationnelle, responsabilité sociétale et performance sociétale**

La dimension sociétale de la performance a pris ces dernières années une place particulière tant dans le monde académique (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Reynaud, 2003 ; Germain et Trébucq, 2003..) que dans le monde des entreprises (Pernod-Ricard<sup>11</sup>, Lafarge<sup>12</sup>..). La performance sociétale, en tant que concept et en tant que construit social, renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale (Carroll, 1979). Cette dernière notion renvoie quant à elle à la nature de la relation entre l'entreprise et son environnement politique, écologique et social (Gond, 2004). Les entreprises devront assumer différentes responsabilités vis-à-vis de leurs partenaires. Ainsi, la responsabilité sociétale de l'entreprise « n'est pas une mode, c'est un véritable changement de paradigme car elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société » (Igalens, 2003, p. 55)

La légitimité organisationnelle apparaît comme une valeur clé de la responsabilité sociétale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) et par la même, de la performance sociétale. Dans ce sens, Morin et *al* (1994) définissent quatre dimensions de la performance dont une dimension « légitimité de l'organisation auprès des groupes externes » (fig.2).

---

<sup>11</sup> Cité par Germain et Trébucq (2003) qui ont effectué des études de cas sur le marché français concernant l'organisation du reporting et la performance globale. Pour eux, cette entreprise est engagée en terme de responsabilité sociétale.

<sup>12</sup> Cité par Moquet et Pezet (2005) qui ont effectué une étude portant sur le développement durable. Pour eux, l'entreprise Lafarge « rend visible des flux de légitimité entre les entreprises et ses parties prenantes » (p. 21), cité aussi par Reynaud (2003) qui considère l'entreprise Lafarge engagée dans un projet de développement durable.

Valeurs des ressources humaines	Efficienc e économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Fig 2. Les quatre dimensions de la performance selon Morin, Savoie et Beaudin (1994)

La légitimité organisationnelle est considérée à la fois comme une ressource nécessaire aux entreprises et comme un statut conféré et contrôlé par les parties prenantes (Buisson, 2005). Elle contribue, ainsi, à la construction d'une performance sociétale de l'entreprise. Meyer et Rowan (1977) soutiennent que les dirigeants utilisent des outils de gestion pour informer les parties prenantes de l'organisation que leur entreprise est légitime et isomorphe. Dans la partie suivante de cet article, nous allons montrer que l'adoption d'un ERP dans une entreprise du secteur pharmaceutique, bien qu'elle repose sur des considérations financières et d'organisation interne, répond également à un besoin de légitimité organisationnelle. La prise en compte de l'amélioration de la performance sociétale devient donc un élément clé pour évaluer l'impact d'un ERP.

## **2. ETUDE DE DEPLOIEMENT D'UN ERP DANS UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE**

Le développement important des ERP dans les entreprises (Selon une source Internet<sup>13</sup>, 53 % des PME françaises en seront dotées en 2006) s'accompagne d'une attente en terme d'amélioration de leur performance. Mais quelle performance une entreprise cherche-t-elle en mettant en place un ERP ? Pour répondre à cette question, nous avons intégré pendant six mois une entreprise appartenant au secteur de l'industrie pharmaceutique qui est en cours de déploiement de l'ERP SAP R/3. Afin de rendre compte des impacts de la mise en place d'un

<sup>13</sup> www.silicon.fr



tel système sur la performance de l'organisation, nous avons utilisé trois méthodes empiriques : analyse documentaire, observation et conduite d'entretiens. L'utilisation conjointe de ces trois méthodes nous a permis de mesurer l'écart entre les objectifs de performance assignés au déploiement de cet ERP et les réalisations de l'entreprise.

## 2.1. L'ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE AS

L'entreprise AS<sup>14</sup> est une usine de chimie fine. Elle appartient à un grand groupe pharmaceutique français. Elle est spécialisée dans la production des principes actifs<sup>15</sup> destinés essentiellement aux autres filiales du groupe. C'est un établissement industriel à risque puisqu'il est classé SEVESO<sup>16</sup> seuil bas. La figure ci-dessous présente d'une manière simplifiée le processus d'organisation de la production.

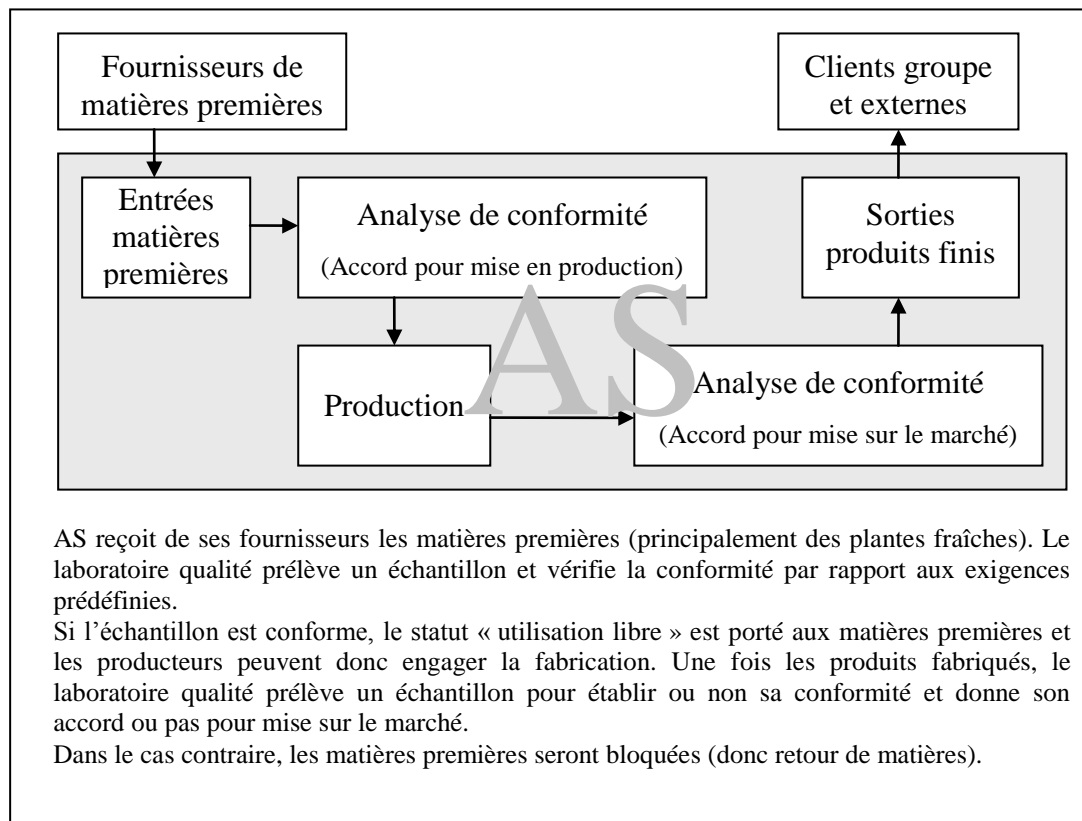


Fig 3. Le processus d'organisation de la production d'AS

<sup>14</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous appelons l'entreprise étudiée AS.

<sup>15</sup> Le principe actif (également désigné par le terme IPA pour Ingrédient Pharmaceutique Actif) dans un médicament est la molécule qui possède un effet thérapeutique.

<sup>16</sup> C'est une directive européenne qui porte sur la prévention des accidents majeurs dans les installations industrielles. Elle prévoit la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques présentés par les industries telles que la chimie, les raffineries, les stockages de produits toxiques ou de gaz liquéfiés susceptibles d'être à l'origine d'incendies, d'explosions ou de relâchements de gaz toxiques.

Pour l'histoire, SEVESO est le nom d'une commune italienne auprès de laquelle la société ICMESA, filiale du groupe Givaudan-Hoffmann-Laroche fabriquait un désinfectant utilisé pour les savons à usage médical. Le 10 juillet 1976, un réacteur préparant ce désinfectant s'emballe, provoquant l'émission d'un nuage de produits toxiques contenant une quantité importante de dioxine.

Ce processus est à la fois scientifique, contrôlé, très précis et risqué dans le sens où il est sous-tendu par un ensemble d'impératifs qui trouvent leur source dans l'environnement politique, écologique et social d'AS.

Cet environnement constitue le champ institutionnel d'AS tel que nous l'avons présenté dans la section précédente.

### **2.1.1. Le champ institutionnel d'AS**

Le champ institutionnel d'AS (fig.4) impose des contraintes à la fois normatives et coercitives.

Les contraintes normatives s'expriment en terme d'image de marque et de qualité des produits. Elles proviennent des clients et sont destinées aux fournisseurs d'AS :

- les clients d'AS sont principalement les autres filiales du groupe. AS fabrique les principes actifs alors que les autres filiales finalisent les produits en ajoutant des excipients. Ce sont des substances auxiliaires, théoriquement inertes sur le plan thérapeutique qui permettent de présenter le principe actif sous une forme déterminée et de moduler la vitesse de sa libération. Au regard de son domaine d'activité, AS est soumise à des exigences de qualité<sup>17</sup> venant de ses clients qui eux-mêmes sont soumis à ces exigences ;

- les fournisseurs sont nationaux et internationaux. Ils sont soumis à des exigences et des impératifs de qualité venant d'AS.

Il s'agit d'un isomorphisme de type normatif qui renvoie aux conditions et méthodes de travail définies par et pour les professionnels appartenant au même secteur d'activité.

Les contraintes coercitives proviennent des organismes de régulation dont la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) qui impose des contraintes écologiques, l'AFSSAPS (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé) ou encore la FDA (Food and Drug Administration) qui imposent des contraintes réglementaires :

- la DRIRE intervient chez AS pour vérifier la bonne application de la réglementation sur la protection de l'environnement. Elle a pour mission principale de contrôler les activités chimiques susceptibles d'avoir un impact négatif (pollutions, risques industriels, traitement des déchets) sur les personnes, l'environnement et la santé publique. AS est soumise par la DRIRE à une « auto-surveillance déchets » et adresse des récapitulatifs trimestriels

---

<sup>17</sup> « Un client peut décider de ne plus l'être s'il juge la qualité médiocre » (Chef projet utilisateurs SAP chez AS).

comportant des informations relatives à la nature, aux volumes et aux filières d'élimination des déchets ;

- l'AFSSAPS garantit l'efficacité, la qualité et le bon usage de l'ensemble des produits de santé destinés à l'homme. Elle délivre une autorisation de mise sur le marché (AMM) sans laquelle le groupe ne peut pas commercialiser ses produits ;

- la FDA est une instance réglementaire américaine qui impose aussi des impératifs de qualité pour les entreprises qui veulent accéder au marché américain. C'est le cas du groupe.

La DRIRE, l'AFSSAPS et la FDA imposent des règles à AS et prévoient des sanctions (la DRIRE ou l'AFSSAPS peuvent demander l'arrêt des activités de la production ou la fermeture du site, l'AFSSAPS peut retirer ou ne pas délivrer une AMM..). Ces règles relèvent d'un isomorphisme de type coercitif qui renvoie à la loi et la réglementation.

Ces deux types d'isomorphisme (normatif et coercitif) visent à améliorer la reconnaissance d'AS, faciliter l'obtention de certaines ressources et améliorer sa capacité de survie.

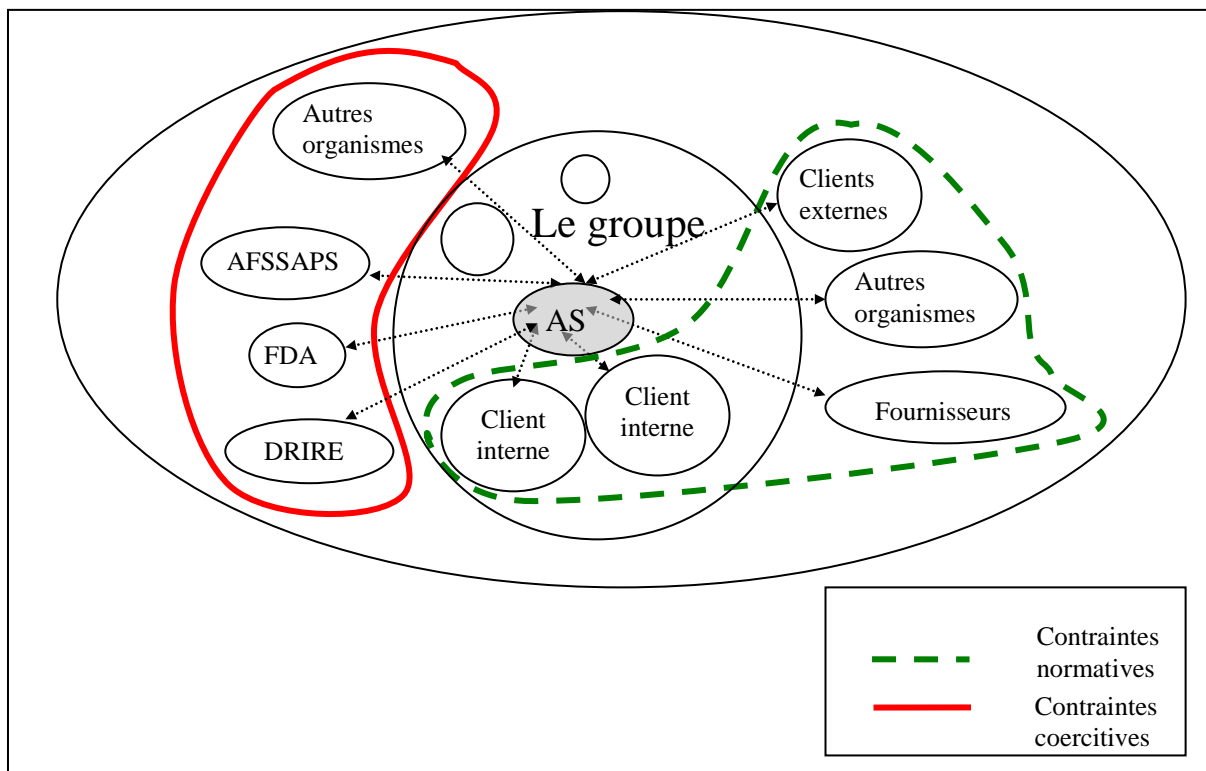


Fig 4. Le champ institutionnel d'AS

AS appartient à un domaine industriel fortement institutionnalisé (le secteur de l'industrie pharmaceutique). Les exigences (normatives et coercitives) provenant de ce secteur déterminent dans une large mesure la manière dont AS travaille et poussent l'organisation à créer une structure rationnelle d'informations nécessaires. Nous allons voir dans ce qui suit comment l'ERP SAP R/3 permet la création de cette structure rationnelle et contribue à légitimer les pratiques en place.

### 2.1.2. Les raisons d'adoption de SAP R/3 chez AS

Avant l'arrivée de SAP R/3 chez AS, l'architecture technique des systèmes d'information était très complexe, non homogène, non sécurisée et non évolutive. L'entreprise travaillait avec des systèmes multiples, manuels et « ininteropérables » (tenue de fiches de stocks en carton, bons d'entrée et de sortie manuels, ordre de fabrication sur Excel, gestion des achats dans un système ancien « Qualiac »...). Depuis avril 2002, SAP R/3 est devenu l'épine dorsale de l'architecture du système d'information d'AS. Son déploiement s'est fait d'une manière progressive par lot et chaque lot a fait l'objet d'un sous-projet dans lequel des modules spécifiques de R/3 étaient implantés comme le montre le tableau suivant :

LOT	Objectif	Date de démarrage	Date de mise en exploitation	
			Prévue	Effective
<b>1- MM<sup>18</sup> Stocks</b>	- Valorisation en ligne et traçabilité des stocks.	Mars 2001	Non fixée	Avril 2002
<b>2- MM Achats</b>	- Simplifications des réceptions, traçabilité des lots fournisseurs.	Mai 2002	Décembre 2002	Décembre 2002
<b>3- PP<sup>19</sup> et QM<sup>20</sup> partiel</b>	- Amélioration et fiabilisation des approvisionnements, traçabilité de lots de matières premières et des lots fabriqués.	Mars 2003	Juin 2004	Juin 2004
<b>4- QM</b>	- Prélèvements, mise en main et suivi des analyses. - Saisies des résultats d'analyses. - Libération des lots et édition des certificats d'analyses.	Juin 2004	Février 2006	Février 2006

*fig 5. Tableau de l'historique des lots*

Les deux modules PP et QM sont les modules les plus importants pour AS : « ces deux modules constituent le cœur de notre métier puisqu'il faut fabriquer des produits de qualité » (Key User<sup>21</sup> laboratoire qualité).

La mise en place de SAP R/3 chez AS émane d'un choix effectué au niveau du groupe et s'inscrit selon deux perspectives : une perspective économique et financière et une perspective de légitimité organisationnelle par rapport aux différentes composantes du champ institutionnel d'AS.

Dans la première perspective, le déploiement de SAP R/3 répond à une problématique d'allocation optimale des ressources avec un objectif de minimisation des coûts, de recherche

<sup>18</sup> Module de SAP R/3 qui s'intitule Material Management.

<sup>19</sup> Module de SAP R/3 qui s'intitule Product Planning.

<sup>20</sup> Module de SAP R/3 qui s'intitule Quality Management.

<sup>21</sup> Ou utilisateur clé : c'est un usager de l'outil que l'on considère comme ayant, le mieux, approprié l'outil. Il s'agit généralement d'une personne ayant participé aux tests de l'outil.

de productivité et d'amélioration de la compétitivité. L'ERP est considéré comme une réponse à la désintégration informationnelle<sup>22</sup> (Besson, 1999) qui caractérise le groupe « le système d'information précédent était construit au fil du temps par couches successives d'applications morcelées et la communication inter-applications était assurée par un réseau d'interfaces complexes. Les données des références communes à tous n'étaient pas gérées à un niveau adéquat » (un responsable système d'information du groupe). L'intégration informationnelle est un vecteur essentiel de création de valeur (Besson, 1999) et donc de croissance pour le groupe.

Dans la seconde perspective, l'utilisation de SAP R/3 répond à deux types de besoin :

- un besoin de qualité relatif au traitement des processus en environnement pharmaceutique « SAP R/3 peut<sup>23</sup> permettre d'apporter la preuve qu'un processus est maîtrisé et conforme à certaines obligations » (chef projet utilisateurs SAP chez AS). En effet, de par ses caractéristiques très structurantes (base de données unique, gestion en temps réel, gestion rigoureuse des autorisations d'accès, précision dans les données, gestion rigoureuse des statuts des lots, gestion des conditions et lieux de stockage..), SAP permet de rationaliser la structure des informations. Par exemple, on peut savoir qui, quand et comment une matière première (ou un produit fini) a été libérée, c'est-à-dire qu'elle est jugée conforme ;
- un besoin d'amélioration de l'image de marque du groupe et de ses filiales « la mise en place de SAP R/3 est politique dans le sens où nous voulons valoriser nos filiales<sup>24</sup> et offrir une visibilité à d'éventuels futurs repreneurs » (Coordinateur système d'information du groupe). Cette valorisation vise à la légitimation des filiales par les concurrents, partenaires et investisseurs.

Le déploiement de SAP R/3 chez AS repose aussi bien sur des considérations économiques et d'organisation interne que sur une considération relevant de ce que le néo-institutionnalisme nomme « la légitimité organisationnelle ». Il répond donc à deux objectifs : l'amélioration de la performance économique et financière et l'amélioration de la performance sociétale.

---

<sup>22</sup> Indisponibilité, incohérence, ambiguïté et coût élevé de production des données de gestion.

<sup>23</sup> Si cet ERP est valide d'un point de vue pharmaceutique. Chez AS, il existe dans la structure projet une équipe de validation qui se charge en plus de tester l'aspect technique et fonctionnel de l'outil, de s'assurer que l'outil est valide d'un point de vue pharmaceutique, c'est-à-dire par rapport à la qualité du produit (l'équipe identifie les risques, en prenant en compte les normes pharmaceutiques et réglementaires, rédige les tests puis les exécute avec la participation des Key Users et construit la démonstration justifiant la validité du système).

<sup>24</sup> Chaque filiale dispose de son propre système SAP R/3 et les liens entre les filiales sont faits par interfaçage entre les différents progiciels SAP du groupe. Cette approche de déploiement vise à rendre plus autonomes les filiales.

## **2.2. L'ETUDE D'IMPACTS DE SAP R/3 SUR LA PERFORMANCE D'AS**

Au niveau de ces deux objectifs indiqués ci-dessus, l'analyse de l'impact de la mise en place de SAP R/3 chez AS se fait essentiellement par la mise en évidence de l'existence ou non d'un écart entre les objectifs affichés en terme de performance et les réalisations obtenues. Nous avons identifié pour chaque type de performance, des indicateurs de mesure pertinents.

### **2.2.1. Impacts sur la performance économique et financière**

Dans notre évaluation de cette performance, nous avons tenté de calculer le retour sur investissement de cet ERP. Pour cela, nous avons recensé les différents postes de coûts et de bénéfices<sup>25</sup> et nous avons essayé de les évaluer (Vincent et Gharbi, 2004). Certains postes ont été relativement simples à estimer comme les coûts matériels et services directs (soft et hard) ou encore les coûts de la main d'œuvre mobilisée par le projet (coûts liés à la participation aux comités de pilotage et aux ateliers de travail, à l'activité de validation et à l'activité de formation). D'autres postes ont été beaucoup plus délicats à évaluer en raison de la difficulté à :

- identifier un grand nombre de bénéfices et de coûts liés au système ERP puisqu'ils s'étendent sur le cycle de vie entier du projet ;
- quantifier les coûts et les bénéfices même s'ils sont facilement identifiables ;
- identifier les avantages principaux qui n'émergent pas de l'utilisation intrinsèque du progiciel mais plutôt du changement induit par l'ERP et par son extensibilité sur l'ensemble de l'organisation et ses différents processus.

Au regard de cette tentative de calcul du retour sur investissement de cet ERP, nous ne pouvons certainement pas conclure à une amélioration de la performance économique et financière de l'entreprise AS.

### **2.2.2. Impacts sur la performance sociétale**

Sur un plan sociétal, nous avons voulu savoir si effectivement, l'introduction de SAP R/3 a permis d'améliorer la capacité de l'entreprise à gérer sa responsabilité sociétale, capacité que nous avons défini précédemment comme étant la performance sociétale. Cet aspect de la performance intéresse plus particulièrement les différents responsables impliqués dans le projet ERP, comme nous l'avons relevé dans les entretiens menés avec eux (« garantir un certain niveau de qualité m'intéresse plus que le calcul d'un hypothétique retour sur investissement » (chef projet utilisateurs SAP chez AS)). En plus, cet aspect a l'avantage pour

---

<sup>25</sup> Il ne faut pas entendre le mot bénéfice dans le sens comptable (produits – charges) mais dans le sens économique (avantages chiffrables).

les responsables de leur permettre de justifier auprès des utilisateurs et auprès de la direction de l'intérêt de la mise en place d'un ERP.

La mise en place de SAP R/3 a permis à AS de modéliser ses processus (AS ne possédant pas une cartographie de ses processus avant l'introduction de SAP). Cette modélisation permise par l'ERP, constitue une démarche pour l'évolution des activités de l'entreprise pour répondre au mieux aux attentes des différentes composantes de son champ institutionnel (DRIRE, AFSSAPS, FDA, clients et fournisseurs).

Concernant la relation d'AS avec son environnement écologique et réglementaire, nous avons constaté une évolution positive de cette relation puisque l'entreprise, grâce à SAP, gagne sur le plan de la traçabilité de ses stocks (SAP fournit par exemple une classification des produits dangereux et un état de stock de ces mêmes produits) pour répondre à la réglementation de la DRIRE et pour plus de réactivité par rapport aux problèmes de sécurité et d'environnement. SAP permet aussi de garantir la qualité du produit puisqu'il permet d'améliorer le contrôle (circulation de l'information de manière sécurisée, traçabilité des lots, sécurisation de la classification des lots selon leurs statuts, respect du FIFO<sup>26</sup>..) et AS peut répondre plus efficacement aux exigences coercitives (audits ou inspections) venant de l'AFSSAPS ou la FDA.

Ensuite, l'introduction de SAP a permis l'évolution de la relation de l'entreprise avec ses clients<sup>27</sup> et ses fournisseurs. A travers l'observation et les entretiens menés, nous avons relevé une amélioration de la décision d'achat et du choix des fournisseurs, une amélioration du délai de traitement de la commande et l'instauration des délais de surveillance.

Nous avons noté, surtout avec l'introduction du lot 3 et du lot 4 de SAP (gestion de production et management de la qualité), que l'entreprise peut mieux surveiller ses relations avec les clients et les fournisseurs. Par exemple, quelques personnes (un responsable du laboratoire qualité, un responsable du service logistique) surveillent avec les données provenant de SAP quelques indicateurs tels que le taux de péremption, le taux de lots de produits finis « bon du premier coup », le nombre de produits non mouvementés ou encore le nombre de retours. Si nous ne pouvons conclure à une amélioration de ces indicateurs (car ils

---

<sup>26</sup> First In First Out (en français, Premier Entré Premier Sorti) « Les matières doivent être stockées dans des conditions et pour une période de temps qui n'auront pas d'influence négative sur leur qualité et doivent normalement être contrôlées de manière à ce que le stock le plus ancien soit utilisé en premier » paragraphe extrait d'un document de référence utilisé dans l'industrie pharmaceutique.

<sup>27</sup> « Ce n'est pas seulement l'AFSSAPS ou la FDA qui viennent nous auditer, c'est aussi et surtout les clients externes..le nombre d'audits ou inspections peut aller jusqu'à 8 fois par an ». (Chef projet utilisateurs SAP chez AS).

n'étaient pas suivi avant l'introduction de SAP), l'approche de suivi, facilitée par l'ERP constitue une étape importante pour arriver à maîtriser les relations d'AS avec ses fournisseurs et ses clients.

Au travers de cette étude réalisée chez AS, on s'aperçoit que la notion de retour sur investissement n'est pas facile à appréhender lorsqu'il s'agit de déploiement d'ERP. Nous avons eu des difficultés à décliner les coûts et bénéfices en indicateur de ce type. En revanche, des bénéfices en terme de performance sociétale ont été facilement identifiables et estimables à travers des indicateurs non financiers<sup>28</sup> et sociétaux.

## Conclusion

Cet article trouve ses fondements dans la théorie néo-institutionnelle des organisations qui met en évidence le concept de légitimité organisationnelle. Cette légitimité confère aux organisations une certaine performance sociétale, performance définie comme étant la capacité de l'entreprise à gérer sa responsabilité sociétale.

L'étude conduite dans l'entreprise AS confirme l'influence des contraintes institutionnelles sur les choix de cette entreprise<sup>29</sup> et l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de la performance.

En effet, cette étude de terrain a montré que :

- le choix de l'adoption de l'ERP SAP R/3 chez AS bien que reposant sur des considérations financières et économiques répond également à un besoin de légitimité organisationnelle. En effet, les isomorphismes normatif et coercitif sont des éléments explicateurs de l'introduction de SAP R/3 chez AS ;
- l'amélioration de la performance économique et financière est difficile à évaluer et à démontrer. Elle perd tout son intérêt pour les responsables impliqués dans le projet ERP. En revanche, la performance sociétale les intéresse car elle permet de répondre aux contraintes normatives (provenant des clients) et aux contraintes coercitives (provenant des organismes de régulation).

---

<sup>28</sup> Poincelot et Wegmann (2005, p.110) ont proposé une définition synthétique des indicateurs non financiers : « par opposition aux indicateurs financiers, les indicateurs non financiers ne sont pas « agrégeables ». Ils ne fournissent pas une évaluation arithmétique globale de la création de valeur d'une entreprise ».

<sup>29</sup> Cette conclusion rejoint celle de Benders et al. (2006). En effet, ils confirment, à travers une étude de cas conduite dans une entreprise d'édition, que les pressions institutionnelles ont joué un rôle important dans les raisons d'adoption d'un ERP. Par ailleurs, ils introduisent un nouveau type d'isomorphisme : l'« isomorphisme technique ». L'isomorphisme technique signifie que l'organisation renvoie, à travers le système technique qu'elle adopte, une image d'elle-même. Cet isomorphisme peut être démontré par les mécanismes qui encouragent les acteurs à être conforme à la philosophie de standardisation et de normalisation incorporée dans l'ERP.



Cet article contribue à élargir le concept de performance lors de l'introduction d'un ERP dans les organisations et d'enrichir, en conséquence, l'explication que nous pouvons donner au succès ou à l'échec d'un projet ERP.

## Bibliographie

- BENDERS J., BATENBURG R. ET BLONK H. (2006), « Sticking to standards ; technical and other isomorphism pressures in deploying ERP-systems », *Information & Management*, vol 43, n°2, pp. 194-203.
- BESSION P. (1999), « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, vol 4, n°4, pp. 21-51.
- BIEKER T. (2002), « Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management », *Oikos PhD summer academy*.
- BOUQUIN H. (1999), *Le contrôle de gestion*, 4<sup>ème</sup> éditions, Presses Universitaires de France, Paris.
- BOURGEOIS P. ET MARTIN A. (2005), « L'externalisation : une décision sous influence », 14<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Angers, 6-9 juin.
- BOURGUIGNON A. (1997), « Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 3, Vol. 1, mars, pp. 89-101.
- BUISSON M-L. (2005), « La gestion de légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexité de l'environnement ? », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3, n°2, p. 174-196.
- CAPRON M. ET QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris.
- CARROLL A. B. (1979), « A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, n° 4, p. 497-505.
- DAMBRIN C., LAMBERT C. ET SPONEM S. (2005), « Contrôle et Changements : une perspective néo-institutionnelle », 26<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, Lille.
- DESREUMAUX A. (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisation », in Huault I. (coord.), *Institution et gestion*, Vuibert, p. 29-47.
- DI MAGGIO P. J. ET POWELL W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.
- EDVINSSON L. ET MALONE M. (1997), *Intellectual Capital*, HarperBusiness, New York,.
- FEHRI M. ET KHLIF W. (2005), « Impact de l'ERP sur la performance financière de l'entreprise : cas des entreprises tunisiennes », X<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, 2005.
- GERMAIN C. ET TREBUCQ S. (2003), « L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage des la performance de l'entreprise : problématique et conjectures », *colloque sur la responsabilité globale de la performance, un nouveau de régulation de l'entreprise ?*, Nantes, 16-17 octobre.
- GOND J. P. (2004), « Apprendre à devenir tous socialement responsables ! Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise », in Igalens J. (dir.), *Tous responsables*, Editions d'organisation, p. 109-4130.
- HUAULT I. (2004), « Institutions et organisation : quels points de rencontre ? », in Huault I. (coord.), *Institution et gestion*, Vuibert, p. 1-7.
- IGALENS J. (2003), « DRH aujourd'hui, DRS demain ? », *Personnel*, n° 442, septembre, pp. 55-57.
- KAPLAN R. S. ET NORTON D. P. (1992), « The Balanced Scorecard: measures that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 71-79.

- KAPLAN R. S. ET NORTON D. P. (1993), « Putting the Balanced Scorecard to work », *Harvard Business Review*, september-october, pp. 134-147.
- MALABERT V.A., SONI A. ET VENKATARAMANAN M.A. (2003), « Enterprise Resource Planning : Managing the implementation process », *European Journal of Operational Research*, vol 146, n°2, pp. 302-314.
- MALABERT V.A., SONI A. ET VENKATARAMANAN M.A. (2001), « Une enquête concernant les ERP dans les entreprises industrielles Américaines », *Revue française de Gestion Industrielle*, vol 19, n°4, pp. 5-13.
- MEYER J. W. ET ROWAN B. (1977), « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n°2, p. 340-363.
- MOQUET A-C. ET PEZET A. (2005), « Les technologies de la responsabilité sociétale ou le mythe fait réalité. Le cas Lafarge », *26<sup>ème</sup> congrès de l'AFC*, Lille, 11-12-13 mai.
- MORIN E. M., SAVOIE A. ET BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin editeur.
- POINCELOT E. ET WEGMANN G. (2005), « Utilisation des critères financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 11, Vol. 2, décembre, pp. 109-125.
- PORTER M. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The free Press, A division of Macmillan, Inc., New York.
- POSTON R. ET GRABSKI S. (2001), « Financial impacts of enterprise resource planning implementation », *International Journal of Accounting Information Systems*, n° 2, pp. 271-294.
- REYNAUD E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS*, Atelier Développement durable, ESSCA Angers, 15 mai.
- SAULQUIN J. Y. ET SCHIER G. (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », *Colloque RSE*, La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification, Nancy, 17-17 mars.
- SCOTT W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage.
- SERIEYX H. (1993), *Le big bang des organisations*, Calmann-Lévy, Paris.
- SETHI S. P. (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : An analytical Framework », *California Management Review*, Spring, Vol. 17, n°3, p. 58-64.
- TOURON P. (2000), « Apports et Limites de la théorie institutionnelle des organisations : étude de trois cas d'adoption des normes comptables internationales en France », *21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC*, Angers, 18-19-20 mai.
- VINCENT B. ET GHARBI S. (2004), « Impact du déploiement de SAP R/3 sur la performance globale d'une entreprise et facteurs clés de succès : proposition d'un tableau de bord et application dans le secteur de l'industrie pharmaceutique », *journée de recherche de l'AFC*, Montpellier, décembre.
- WASILEWSKI A. ET WROBEL E. (2005), « ERP systems and ROI analysis », In Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Business Information Management Association conference, Cairo, 13-15 december.
- WEGMANN G. (1999), « les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », papiers de recherche du GREGOR, Paris 1.
- WOOD D. J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°4, p. 691-718.