

éditorial

La tendance vers des systèmes toujours plus intégrés présente indéniablement des risques pour les entreprises. Ce numéro de *Systèmes d'Information et Management* permet d'aller au delà de cette évidence en proposant des éléments méthodologiques et en partageant des expériences concrètes.

L'article de Marc Bidan commence par remettre en question une partie de cette évidence. En examinant un échantillon d'entreprises de taille moyenne (selon la typologie en vigueur chez les éditeurs), il montre qu'une bonne partie d'entre elles n'a pas de stratégie d'intégration, mais s'est orientée vers des systèmes fédérés ou s'en contente. Par ailleurs il montre que lorsqu'il y a intégration, c'est souvent à base d'ERP et que les outils EAI ne sont pas encore mûrs pour ces entreprises.

A partir d'une revue de la littérature finement analysée selon la nature des travaux, la contribution de Jean-Grégoire Bernard, Suzanne Rivard et Benoit Aubert pose l'excellente question de la typologie et de la spécificité des facteurs de risque dans les projets ERP. Ils proposent un classement selon la nature des risques par phase du projet ainsi qu'une grille croisant ces facteurs avec les résultats indésirables

pour se rapprocher de leur méthodologie plus générale d'évaluation de l'exposition au risque.

Deux études de cas complètent ce numéro et ce second papier en particulier. Celle de Sihem Larif et Thomas Lesobre relate le cas de la mise en place des modules contrôle de gestion et comptabilité dans le groupe Air France. Ce cas offre des éléments très concrets de l'évolution de la composition d'une équipe projet et de la façon dont cette évolution permet de réduire le risque. Les auteurs proposent également de voir à travers l'évolution des incertitudes et des attentes des acteurs une façon de poser la question de la gestion du risque social.

L'étude par Guy Saint-Laurent de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré dans des lignes de fabrication souligne des difficultés assez classiques dans ce type de projet et les coûts cachés associés. La difficulté de mise en œuvre est liée à l'indisponibilité des acteurs du projet et au manque d'engagement de la Direction Générale. Même si l'outil fonctionne, ce cas montre clairement que, sans actions correctives fortes, son impact peut être désastreux. Alors qu'un des bénéfices de ces progiciels est de favoriser potentiellement une vision plus transversale de

l'entreprise, au lieu de mieux voir qui fait quoi, on risque de se demander – mais qui fait quoi? – sans avoir de repères fiables. Au lieu d'y voir plus clair à travers l'organisation on risque finalement de perdre confiance dans le reste de l'organisation. A la limite ceci conduit à la destruction de l'or-

ganisation puisque pour certains, comme Weick, celle-ci repose sur le principe d'équivalence mutuelle. A défaut d'avoir des buts ou des valeurs communes, les membres de l'entreprise s'attendent à ce que d'autres membres de la même entreprise agissent d'une certaine façon.

Par Frantz ROWE