

**Les ERP comme levier stratégique de performance organisationnelle
: analyse empirique dans les entreprises marocaines à l'ère de la
transformation numérique**

**ERP Systems as a Strategic Lever for Organizational Performance: An
Empirical Analysis of Moroccan Companies in the Era of Digital
Transformation**

Karim EL BETIOUI

Docteur en sciences économiques et gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohammed Premier Oujda, MAROC

karim.elbetioui@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-1971-9564>



RESUME

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) émergent comme des leviers centraux de la performance organisationnelle, notamment dans les économies émergentes. Cet article propose une analyse empirique approfondie de la contribution des ERP à l'amélioration des performances des entreprises marocaines, en mobilisant une méthodologie mixte fondée sur une enquête quantitative auprès d'un panel d'entreprises et sur plusieurs études de cas qualitatives. L'objectif est d'identifier les conditions organisationnelles, techniques et humaines permettant de traduire l'investissement ERP en avantages compétitifs tangibles.

Les résultats de la recherche soulignent que l'impact des ERP est étroitement lié à l'alignement stratégique entre les fonctionnalités du système, les capacités organisationnelles internes et les pratiques de gouvernance. Par ailleurs, la réussite des projets ERP dépend fortement de la qualité de la conduite du changement, de la gestion des données et de l'appropriation des outils par les utilisateurs finaux. La formation continue, l'implication du top management et l'adaptation des processus aux standards du progiciel constituent des facteurs clés de succès. En adoptant une perspective contextualisée, cet article met en évidence les spécificités du tissu entrepreneurial marocain face aux enjeux de digitalisation, et enrichit ainsi les travaux sur les systèmes d'information en contexte émergent. Ces apports offrent des implications managériales concrètes et ouvrent la voie à de futures recherches sur l'articulation entre ERP, transformation numérique et performance durable.

Mots-clés : *ERP, performance organisationnelle, entreprises marocaines, transformation numérique, gouvernance des systèmes d'information, conduite du changement.*

ABSTRACT

In a context of accelerated digital transformation, Enterprise Resource Planning (ERP) systems have emerged as key drivers of organizational performance, particularly in emerging economies. This article presents an in-depth empirical analysis of the contribution of ERP systems to performance improvement in Moroccan firms, using a mixed-methods approach that combines a quantitative survey with multiple qualitative case studies. The objective is to identify the organizational, technical, and human conditions under which ERP investments generate tangible competitive advantages.

The findings highlight that the impact of ERP systems is closely tied to the strategic alignment between system functionalities, internal organizational capabilities, and governance practices. Moreover, the success of ERP initiatives is strongly influenced by effective change management, robust data governance, and user adoption. Continuous training, top management commitment, and the adaptation of business processes to ERP standards are identified as critical success factors. Adopting a contextualized perspective, this article sheds light on the specific challenges and dynamics of Moroccan enterprises in the face of digitalization, contributing to the literature on information systems in emerging markets. The study offers concrete managerial implications and paves the way for further research on the interplay between ERP systems, digital transformation, and sustainable performance.

Key-words : *ERP, organizational performance, Moroccan companies, digital transformation, IT governance, change management*



1. INTRODUCTION

1.1. Contexte de la recherche :

À l'ère de la transformation numérique, les entreprises sont confrontées à une évolution rapide de leur environnement technologique et concurrentiel. L'intégration du numérique dans les processus d'affaires n'est plus un luxe, mais une condition de survie et de compétitivité. Dans ce contexte, les systèmes d'information, et en particulier les progiciels de gestion intégrés (PGI), plus connus sous le nom d'Enterprise Resource Planning (ERP), jouent un rôle central. Ces systèmes ERP permettent de regrouper l'ensemble des fonctions de l'entreprise au sein d'une plateforme unifiée, favorisant ainsi une circulation fluide de l'information et une coordination en temps réel des opérations. De nombreuses organisations à travers le monde ont déjà tiré profit de ces outils pour accroître leur efficacité opérationnelle, améliorer la qualité de leurs décisions et gagner en agilité stratégique.

Le Maroc n'échappe pas à cette tendance mondiale. Au cours des deux dernières décennies, l'économie marocaine a amorcé sa propre transformation numérique, soutenue par des initiatives publiques telles que les plans stratégiques "Maroc Numeric 2013", "Maroc Digital 2020" et, plus récemment, "Maroc Digital 2030". Ce dernier plan, lancé en septembre 2024, vise à faire du Royaume un hub numérique africain en renforçant l'économie numérique, en digitalisant les services publics et en développant les compétences digitales, avec pour objectif la création de 240 000 emplois dans le secteur numérique d'ici 2030.

Les entreprises marocaines, qu'elles soient grandes firmes industrielles, établissements publics ou PME familiales, sont de plus en plus conscientes de l'importance d'adopter des technologies avancées pour rester performantes. Dans les secteurs phares du pays – comme l'industrie automobile, l'aéronautique, l'agro-industrie ou encore les services financiers – l'intégration d'outils numériques est devenue courante. L'implémentation d'un ERP s'inscrit précisément dans cette dynamique, offrant aux organisations un moyen de moderniser leurs pratiques de gestion, de standardiser leurs processus et de mieux exploiter leurs données.

1.2. Sujet de la recherche :

Le sujet de la présente recherche porte sur les ERP en tant que levier stratégique de performance organisationnelle, avec un accent particulier sur le contexte des entreprises marocaines à l'heure de la transformation numérique. Autrement dit, il s'agit d'examiner dans quelle mesure l'adoption et l'usage efficace d'un système ERP peuvent améliorer la performance globale d'une organisation, et comment ce levier technologique s'articule avec la stratégie d'entreprise.

Ce thème revêt une importance particulière pour plusieurs raisons. D'abord, si les avantages potentiels des ERP ont été largement documentés à l'échelle internationale, la plupart des études empiriques ont été menées dans des contextes de pays développés ou dans de grandes multinationales. En revanche, on dispose de moins de recul sur l'impact de ces systèmes au sein d'économies émergentes comme le Maroc, où les structures organisationnelles, les cultures d'entreprise et les contraintes de ressources peuvent différer sensiblement (Moumane et al., 2023).

Ensuite, dans le contexte marocain, la notion de performance organisationnelle prend une dimension spécifique : il s'agit non seulement d'indicateurs financiers ou productifs, mais aussi de la capacité des entreprises à s'aligner sur les standards internationaux, à exporter, ou à innover localement tout en restant compétitives sur le marché national. Les ERP pourraient agir comme un catalyseur de ces ambitions, à condition d'être maîtrisés et alignés avec les particularités locales. Des recherches ont montré que l'intégration réussie des ERP dans les entreprises marocaines peut conduire à une amélioration significative



de la performance, en particulier lorsqu'elle est soutenue par une stratégie claire, une implication forte de la direction, et une conduite du changement bien pilotée (Slimani & Moumen, 2021).

La question centrale à laquelle cette recherche tente de répondre est la suivante : **dans quelle mesure et sous quelles conditions un ERP peut-il constituer un levier stratégique améliorant la performance des entreprises marocaines à l'ère du numérique ?** Pour y répondre, nous avons mené une analyse empirique combinant une enquête auprès d'entreprises ayant implanté un ERP et des études de cas approfondies. Cette double approche permet à la fois de quantifier certains effets sur la performance et de comprendre plus finement les mécanismes et facteurs en jeu dans la réussite (ou l'échec) de ces projets technologiques.

1.3. Structure (sujet divisé) :

Cet article est structuré selon un schéma académique classique. Tout d'abord, nous présentons les **fondements théoriques** de la recherche (Section 2). Cette partie clarifie le cadre conceptuel (définitions de l'ERP et de la performance organisationnelle dans notre perspective), puis l'ancrage théorique mobilisé pour analyser l'ERP comme levier stratégique (modèles et théories pertinents), et enfin une revue de la littérature empirique existante sur les liens entre ERP et performance, avec un accent sur les résultats d'études antérieures et les enjeux spécifiques aux PME/PMI et aux pays émergents. Ensuite, nous décrivons le **cadre empirique de la recherche** (Section 3), en détaillant la méthodologie déployée (démarche d'enquête, échantillon, outils de collecte et d'analyse) puis en présentant et discutant les principaux résultats obtenus. Enfin, nous clôturons par une **conclusion** (Section 4) qui synthétise les apports de l'étude et ouvre sur des perspectives de recherche futures ainsi que des recommandations managériales pour tirer le meilleur parti des ERP dans le contexte marocain.

2. FONDEMENTS THEORIQUES

2.1. Cadre conceptuel de la recherche

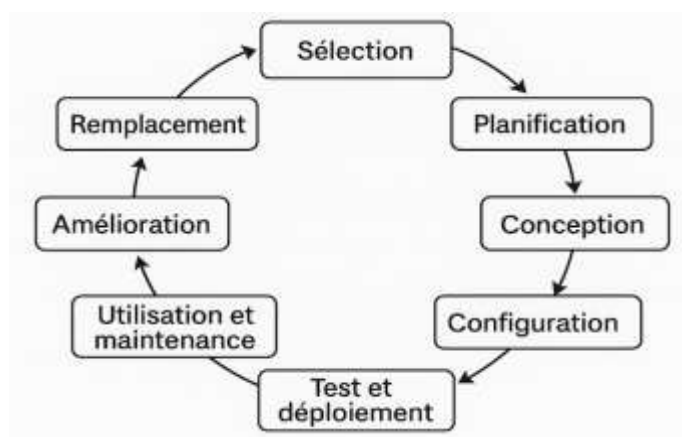
ERP et performance : définitions et relations attendues

Un Enterprise Resource Planning (ERP), ou progiciel de gestion intégré (PGI) en français, est un système d'information centralisé capable de piloter l'ensemble des processus d'une organisation. Concrètement, un ERP se présente comme un ensemble modulaire d'applications couvrant des fonctions variées – gestion comptable et financière, gestion des ressources humaines, gestion de la production, gestion des stocks et des achats, ventes et relation client, etc. – toutes reliées à une base de données commune. L'idée fondamentale qui sous-tend l'ERP est l'intégration : les données sont saisies une fois et partagées en temps réel à travers les différents départements, ce qui élimine les cloisonnements informationnels et réduit les doublons et incohérences (Slimani & Moumen, 2021). Par exemple, lorsqu'un commercial enregistre une commande client dans l'ERP, le module de gestion des stocks est automatiquement mis à jour (pour ajuster les niveaux de stock), le module de production peut s'alimenter de cette information (pour planifier la fabrication si nécessaire), la comptabilité en est informée (pour la facturation), etc. Cette transversalité promet une vision unifiée et à jour de la réalité de l'entreprise, condition précieuse pour bien gérer et décider.

La performance organisationnelle désigne, au sens large, la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Elle revêt plusieurs dimensions. D'une part, la performance opérationnelle, qui renvoie à l'optimisation des processus internes : productivité accrue, qualité améliorée, délais raccourcis, réduction des coûts opérationnels, etc. D'autre part, la performance stratégique ou globale, qui se manifeste par des résultats financiers positifs (croissance du chiffre d'affaires, rentabilité), une amélioration de la position concurrentielle (parts de marché, avantage concurrentiel durable), ainsi qu'une aptitude à innover et

à s'adapter aux évolutions de l'environnement. Selon Mahraz, Benabbou et Berrado (2018), à ces dimensions tangibles s'ajoutent des aspects plus intangibles comme la satisfaction des clients, la motivation des employés ou l'image de marque, qui sont également des indicateurs importants d'une performance soutenable à long terme.

Figure 1 : Déroulement typique du cycle de vie d'un ERP en contexte organisationnel



Source : adapté de Esteves & Pastor (2001) et Markus & Tanis (2000)

Le schéma ci-dessus illustre les principales étapes du cycle de vie d'un système ERP, depuis sa phase initiale de sélection jusqu'à son éventuel remplacement. Inspiré des travaux fondateurs de Markus et Tanis (Markus & Tanis, 2000) et d'Esteves et Pastor (Esteves & Pastor, 2001), ce modèle met en évidence la dimension systémique et évolutive de l'ERP, lequel ne constitue pas une simple solution technique, mais un processus organisationnel à part entière.

Chaque étape revêt des enjeux spécifiques : la sélection détermine l'adéquation stratégique du système avec les besoins de l'entreprise ; la planification et la conception structurent l'alignement fonctionnel ; la configuration, le déploiement et la maintenance mobilisent des ressources techniques et humaines importantes. La phase d'amélioration continue, souvent négligée, est pourtant déterminante pour tirer parti des évolutions technologiques (modules analytiques, cloud, IA). Enfin, la question du remplacement ou de la migration vers une nouvelle version reflète la nécessaire adaptabilité des entreprises dans un environnement numérique en constante mutation.

Ce cycle, bien que linéaire en apparence, s'inscrit en réalité dans une dynamique itérative où les apprentissages accumulés nourrissent la capacité d'adaptation de l'organisation. Il constitue ainsi un cadre de référence pertinent pour analyser les trajectoires d'implémentation ERP au Maroc et leurs effets différenciés selon la maturité numérique et les ressources mobilisées.

Du point de vue conceptuel, on postule généralement que l'adoption d'un ERP peut influencer positivement la performance organisationnelle à travers plusieurs mécanismes. En intégrant les processus et en améliorant la qualité de l'information disponible, l'ERP permet des gains d'efficacité opérationnelle significatifs : par exemple, une meilleure coordination logistique peut réduire les stocks inutiles, l'automatisation de tâches routinières diminue le risque d'erreurs et libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, et le suivi en temps réel des indicateurs clés facilite des ajustements proactifs plutôt que correctifs (Moumane, Benabdellah & Rafik, 2023). Parallèlement, en fournissant aux managers une visibilité globale sur



l'ensemble des activités de l'entreprise, l'ERP améliore la prise de décision managériale. Les dirigeants disposent de tableaux de bord consolidés, d'analyses multidimensionnelles et d'informations fiables, ce qui les aide à formuler des stratégies plus pertinentes et à réagir plus rapidement aux opportunités ou menaces. De plus, un ERP bien utilisé peut soutenir la capacité d'innovation et la flexibilité stratégique de l'organisation : en standardisant les données et les processus, il devient plus aisé d'introduire de nouvelles pratiques (par exemple, déployer une solution d'e-commerce connectée à l'ERP, ou brancher des outils d'intelligence d'affaires pour exploiter les données historiques). Ainsi, l'ERP n'est pas qu'un outil technique ; c'est un levier stratégique dans la mesure où il peut transformer la façon dont l'entreprise opère et se positionne dans son marché.

Tableau 1 : Comparaison des indicateurs clés des projets ERP à l'échelle internationale

Critère	Chiffre / Indicateur
Taux de réussite des projets ERP	91,7 % des projets ERP terminés avec succès
ROI moyen atteint	ROI atteint en moyenne en 2,5 ans
Amélioration des processus métiers	50 % relèvent des améliorations significatives
Satisfaction ERP (insatisfaits)	29,5 % modérément à très insatisfaits (2021)
Budget médian de projet ERP	625 000 USD
Durée médiane de mise en production	15,5 mois

Source : auteur (*) ¹

Il convient toutefois de noter que cette relation positive attendue entre ERP et performance est conditionnelle. La métaphore du "levier" employée ici sous-entend qu'un ERP, pour porter ses fruits, doit être adéquatement actionné et orienté. Un levier mal utilisé peut ne produire aucun mouvement ou, pire, engendrer des effets contraires à ceux escomptés. De même, la simple installation d'un progiciel ne garantit pas une amélioration automatique des indicateurs de performance. De nombreux facteurs intermédiaires entrent en jeu : l'alignement de l'ERP avec les processus métiers de l'entreprise, l'adéquation du logiciel aux besoins spécifiques (et sa personnalisation le cas échéant), le niveau de formation et d'appropriation par les utilisateurs, l'engagement du leadership à conduire les changements organisationnels induits, ou encore la qualité du pilotage du projet lors de l'implémentation initiale. Ces éléments doivent être pris en compte dans notre cadre conceptuel, car ils peuvent modérer (amplifier ou atténuer) l'impact de l'ERP sur la performance.

Spécificités du contexte marocain

Dans le cadre conceptuel de cette recherche, nous intégrons également les spécificités contextuelles du Maroc qui peuvent influencer la dynamique ERP-performance. Chaque pays possède des caractéristiques économiques, culturelles et structurelles qui façonnent la manière dont les technologies de gestion sont adoptées et utilisées. Pour le Maroc, on peut souligner plusieurs points saillants.

Premièrement, le tissu économique marocain est composé majoritairement de petites et moyennes entreprises, aux structures souvent familiales, pour lesquelles les ressources financières et humaines dédiées aux systèmes d'information sont limitées. De ce fait, l'adoption d'un ERP dans une PME marocaine représente un investissement relativement plus lourd (en proportion de sa taille) que dans une grande entreprise, ce qui pousse à en attendre un retour sur investissement palpable. Conceptuellement, cela signifie

¹ Le taux de réussite des projets ERP est estimé à 91,7 %, avec un retour sur investissement moyen observé en 2,5 ans et une amélioration notable des processus métiers dans 50 % des cas (Market.us, 2025). Par ailleurs, selon Panorama Consulting Group (2023), les PME investissent en moyenne 625 000 USD pour un délai de déploiement médian de 15,5 mois. Enfin, 82 % des entreprises déclarent qu'elles atteignent leur ROI dans les délais escomptés (FinancesOnline, 2025).



que la question de la rentabilité de l'ERP et du délai de récupération des bénéfices est cruciale dans ce contexte (Zouhair, Belaïssaoui & El Mrini, 2022).

Deuxièmement, la culture organisationnelle marocaine tend à être plus hiérarchique et centralisée que dans certains pays occidentaux. Les décisions stratégiques et les changements majeurs (tels qu'un projet ERP) sont souvent initiés et pilotés par la haute direction, avec une diffusion top-down. Si d'un côté ce style peut faciliter l'allocation rapide de ressources au projet (lorsque la direction générale est convaincue, elle impose la démarche), d'un autre côté il peut compliquer l'adhésion des échelons inférieurs, surtout si la communication interne et la gestion du changement ne sont pas suffisamment participatives. Notre cadre conceptuel intègre donc l'idée que les aspects humains et culturels – en particulier la gestion de la conduite du changement et la prise en compte des valeurs locales au travail – joueront un rôle déterminant dans l'efficacité réelle de l'ERP. En termes concrets, un ERP imposé sans concertation dans une entreprise marocaine risque d'être perçu comme un outil étranger ou bureaucratique, donc potentiellement sous-utilisé ou contourné, ce qui limiterait son impact sur la performance. À l'inverse, un projet mené en impliquant les collaborateurs clés, en valorisant la formation et en adaptant éventuellement certaines pratiques de l'ERP aux réalités locales (par exemple, des états de reporting conformes aux normes comptables marocaines, une interface en langue française ou arabe selon le personnel, etc.) a plus de chances de produire les gains attendus (Bighrissen, Ettamiri & Cherkaoui, 2016).

Enfin, le Maroc a ces dernières années développé un écosystème de prestataires et d'intégrateurs spécialisés en solutions ERP, qu'elles soient propriétaires (éditeurs internationaux tels que SAP, Oracle, Microsoft Dynamics...) ou open source (tels que Odoo, très populaire dans la région). La disponibilité de ces compétences locales est un facteur conceptuel important : le succès d'un ERP dépend en partie de l'expertise mobilisée pour le paramétrer et l'implémenter selon les meilleures pratiques. Dans notre étude, nous considérons que la relation avec les intégrateurs/consultants fait partie intégrante du cadre d'analyse, car dans beaucoup d'entreprises marocaines, le savoir-faire technologique initial vient de ces partenaires externes. L'enjeu est alors que la collaboration soit étroite et que le transfert de connaissances s'opère, afin que l'entreprise utilisatrice s'approprie progressivement le système et devienne autonome dans son exploitation et son évolution (Zouhair, Belaïssaoui & El Mrini, 2022).

2.2. Ancrage théorique de la recherche

Pour analyser la problématique posée, notre recherche s'ancre à la croisée de plusieurs courants théoriques en sciences de gestion et en systèmes d'information, afin de disposer d'une grille de lecture riche sur le lien entre ERP et performance.

▪ La théorie des ressources et des compétences (Resource-Based View - RBV)

Selon cette perspective, la performance supérieure d'une entreprise découle de l'agrégation de ressources internes précieuses, rares, difficilement imitables et non substituables, ainsi que de capacités organisationnelles à combiner et déployer ces ressources de manière efficiente (Barney, 1991; Davenport, 1998). Appliquée à notre sujet, cette théorie suggère que l'ERP, en tant qu'actif technologique, peut constituer une ressource stratégique s'il est bien intégré aux processus et assorti de compétences organisationnelles complémentaires. Un système ERP lui-même peut être acquis par n'importe quelle entreprise concurrente, mais ce qui fait la différence, c'est la manière dont chaque entreprise l'implémente, l'adapte et l'exploite en synergie avec ses autres ressources (capital humain formé, données de qualité, processus optimisés, etc.). Ainsi, une entreprise marocaine pourrait tirer un avantage concurrentiel durable de son ERP si elle parvient à en faire un usage optimal, mieux que ses concurrents locaux, par exemple en développant des compétences difficiles à imiter liées à ce système. L'ancrage sur la Resource-Based View



nous aide donc à formuler l'hypothèse que l'ERP contribue à la performance non seulement par ses fonctionnalités standard, mais surtout grâce aux capacités dynamiques qu'il permet de développer (capacité à intégrer l'information, à reconfigurer les processus plus vite, à prendre des décisions fondées sur les données, etc.). En somme, c'est l'appropriation de l'ERP comme ressource organisationnelle stratégique qui est créatrice de valeur.

▪ **L'alignement stratégique entre les technologies de l'information et la stratégie d'entreprise**

Des travaux antérieurs ont montré que les investissements informatiques produisent les meilleurs résultats lorsqu'ils sont guidés par la stratégie métier et qu'ils soutiennent clairement les objectifs stratégiques de l'organisation (Henderson & Venkatraman, 1993). Dans le cas de l'ERP, cela signifie que sa mise en place doit être pensée en cohérence avec la vision et les priorités stratégiques de l'entreprise. Par exemple, si la stratégie d'une entreprise marocaine est de se différencier par la qualité de service et la réactivité, l'ERP devra être configuré et utilisé de manière à améliorer ces aspects (module CRM renforcé, accès mobile pour les forces de vente, indicateurs de suivi de la satisfaction client, etc.). À l'inverse, une implémentation purement technique d'un ERP sans alignement peut aboutir à un outil sous-exploité : l'ERP tournerait alors davantage comme un progiciel standard reproduisant les processus existants, sans apporter de vrai avantage stratégique. L'alignement stratégique implique également l'implication de la direction générale et des unités métier dans le projet ERP dès sa conception, afin que le système serve la raison d'être de l'organisation. Notre ancrage théorique prend donc en compte que la gouvernance du projet ERP et la clarté de sa finalité stratégique sont des éléments explicatifs de l'impact final sur la performance.

▪ **La perspective socio-technique et la gestion du changement**

Un ERP n'est pas seulement un assemblage de modules logiciels ; c'est aussi un système qui transforme les pratiques de travail, redistribue certaines responsabilités et modifie potentiellement la culture interne vis-à-vis des données et des processus. La théorie socio-technique nous rappelle qu'il est crucial de considérer simultanément le système technique (le progiciel, ses fonctionnalités, son implémentation technique) et le système social (les utilisateurs, l'organisation, les pratiques, le pouvoir, la culture) pour comprendre la réussite d'une telle innovation (Bostrom & Heinen, 1977). Un changement technologique majeur comme l'introduction d'un ERP nécessite une adaptation humaine : formation intensive, communication transparente, implication des équipes et éventuellement évolution des rôles. Des modèles classiques de conduite du changement peuvent être utilement rappelés dans le contexte d'un déploiement ERP. Théoriquement, si le changement est bien géré – c'est-à-dire si les employés comprennent le bien-fondé de l'ERP, s'approprient l'outil et adaptent leurs façons de faire en conséquence –, alors l'organisation a plus de chances de récolter les bénéfices attendus en termes de performance. En revanche, une résistance au changement non adressée peut conduire à un sous-usage de l'ERP, neutralisant en partie le potentiel d'amélioration. Notre analyse se base donc également sur ces notions, en observant notamment comment les entreprises marocaines ont accompagné humainement la démarche ERP et comment la culture marocaine a pu influencer cette étape.

▪ **Les modèles de succès des systèmes d'information (SI)**

Des cadres d'évaluation proposent de mesurer le succès d'un système comme un ERP selon plusieurs dimensions : la qualité technique du système, la qualité de l'information produite, l'usage effectif qui en est fait, la satisfaction des utilisateurs, et in fine les bénéfices nets pour l'organisation comme le soutiennent DeLone & McLean (2003). Bien que nous n'allions pas mobiliser un modèle particulier de manière formelle, ces éléments éclairent notre travail empirique : ils invitent à vérifier, par exemple, si l'ERP a effectivement amélioré la qualité des informations disponibles pour la prise de décision, si les utilisateurs (employés,



managers) en tirent satisfaction et appui dans leur travail quotidien, et si la direction perçoit un retour sur investissement global. En somme, le succès perçu de l'ERP, en interne, est un indicateur avancé de son impact sur la performance. En mobilisant implicitement ces approches, nous restons attentifs à distinguer ce qui relève de l'efficacité du système lui-même et ce qui relève de l'efficacité organisationnelle générée.

En résumé, notre ancrage théorique est pluridisciplinaire : il combine une vision stratégique (ERP comme ressource stratégique devant être alignée à la stratégie de l'entreprise), une vision organisationnelle (importance du contexte culturel et du changement managérial) et une vision système d'information (critères de succès d'un ERP). Cette combinaison fournit un socle solide pour interpréter les résultats de l'étude empirique à suivre.

2.3. Revue de littérature empirique

La littérature empirique sur les ERP est abondante et couvre plusieurs volets. Nous en synthétiserons les enseignements principaux, en mettant l'accent sur les aspects liés à la performance organisationnelle, et chaque fois que possible, en faisant un lien avec le contexte des entreprises marocaines ou de pays comparables.

▪ Avantages observés de l'ERP sur la performance

De nombreuses études de cas et enquêtes à travers le monde ont documenté les bénéfices concrets tirés de l'implémentation d'un ERP. Sur le plan opérationnel, les avantages recensés incluent une meilleure productivité des employés (puisque les tâches administratives sont automatisées et les recherches d'information simplifiées), une réduction notable des délais de traitement (par exemple, le temps de cycle d'une commande client à la livraison peut être raccourci grâce à la coordination instantanée entre services), ainsi qu'une diminution des coûts opérationnels liés aux inefficacités (stocks excédentaires éliminés, moins de pénalités dues à des retards ou des erreurs, etc.). Il a été fréquemment rapporté que la centralisation des données améliore également la qualité et la fiabilité de l'information : les données étant saisies de manière uniforme et contrôlée, les indicateurs de performance (ventes, coûts, indicateurs de production) gagnent en exactitude, ce qui évite des prises de décision basées sur des chiffres erronés (Wulan et al., 2024). Sur le plan financier, certaines recherches ont mis en évidence une amélioration progressive de la rentabilité après l'adoption d'un ERP, en particulier au bout de quelques années, une fois l'amortissement initial passé et les processus optimisés. Par exemple, des comparaisons entre entreprises avant et après la mise en place d'un ERP ont montré des augmentations de marges ou des retours sur actifs plus élevés pour les entreprises équipées, attribués à une meilleure maîtrise des coûts et à une capacité accrue à gérer la croissance sans explosion des charges (Panorama Consulting Group, 2023).

Au-delà des gains mesurables à court terme, la littérature souligne que les ERP procurent également des avantages stratégiques et organisationnels plus diffus mais tout aussi importants. Parmi ceux-ci, on trouve la capacité de l'entreprise à standardiser ses meilleures pratiques internes à travers toutes ses filiales ou départements. Par exemple, si une pratique efficace est identifiée dans une succursale (disons un processus d'achat particulièrement efficient), l'ERP permet de la déployer aisément partout ailleurs en paramétrant le module concerné de la même façon pour tous. L'ERP devient ainsi un vecteur de diffusion des pratiques optimales et un support à l'amélioration continue (Dawgen Global, 2024). De plus, il favorise la transparence et la traçabilité des opérations : chaque transaction étant enregistrée, il est plus facile d'auditer, de retracer l'historique d'une décision, ou d'identifier l'origine d'un problème, ce qui renforce le contrôle interne et la conformité – un aspect crucial notamment pour les entreprises cotées ou travaillant à l'international qui doivent se plier à des normes rigoureuses (Digicode, 2024). Certains auteurs notent également que l'ERP améliore la réactivité stratégique : une entreprise intégrée peut plus rapidement repositionner ses ressources en cas de changement du marché, puisque les données de toutes les unités sont visibles instantanément (par



exemple, si un produit se vend mal, l'information remonte rapidement et la production peut être ajustée le mois suivant, évitant des invendus). Enfin, au niveau humain, un ERP bien implémenté peut augmenter la satisfaction des employés qui disposent d'outils modernes pour accomplir leurs tâches, et favoriser un langage commun au sein de l'entreprise (les mêmes indicateurs, les mêmes référentiels de données), ce qui fluidifie la communication interservices (TEC, 2024).

▪ Facteurs de succès et défis courants

Cependant, la littérature empirique met tout autant en garde contre les écueils et difficultés liés aux projets ERP. Il est souvent rappelé que le taux d'échec (c'est-à-dire de projets n'atteignant pas leurs objectifs initiaux en termes de délai, de budget ou de fonctionnalités réellement utilisées) n'est pas négligeable.

L'effort d'implémentation des ERP ne se limite pas à des considérations techniques ; il dépend également de facteurs organisationnels profonds. À cet égard, Barki et Pinsonneault (2002) ont démontré que l'intégration organisationnelle joue un rôle déterminant dans la réussite de ces projets. Leur étude met en lumière le lien étroit entre le degré d'intégration des processus internes et la capacité d'une entreprise à tirer pleinement parti des fonctionnalités d'un système ERP. Une organisation hautement intégrée est non seulement mieux préparée à absorber les changements induits par l'ERP, mais elle est aussi plus apte à en exploiter les synergies interfonctionnelles. Par conséquent, la performance post-implémentation ne dépend pas uniquement des caractéristiques techniques du système, mais également de la maturité organisationnelle préalable et de la cohérence des processus transverses. Cette approche renforce l'idée selon laquelle la réussite d'un ERP est avant tout un projet d'alignement stratégique entre la technologie et la structure interne de l'entreprise. Plusieurs études ont cherché à identifier les facteurs de succès critiques des implémentations ERP. Parmi les facteurs récurrents figurent :

- ✓ **L'engagement fort de la direction générale** : sans un soutien visible et actif du top management, les projets ERP risquent de manquer de priorité et d'élan, ou de se heurter à des conflits internes non arbitrés. Le leadership doit non seulement allouer les ressources nécessaires, mais aussi incarner la vision du changement et communiquer sur l'importance stratégique du projet (Primario et al., 2024).
- ✓ **La gestion du changement et la formation des utilisateurs** : comme mentionné précédemment, la dimension humaine est primordiale. Empiriquement, les projets ayant investi dans des programmes de formation étalés dans le temps, dans la création de « super-utilisateurs » relais au sein de chaque département, et dans une communication soutenue avant-pendant-après l'implémentation, obtiennent une bien meilleure adoption de l'ERP. À l'inverse, une formation bâclée ou trop tardive entraîne de la frustration, des erreurs d'utilisation et parfois un rejet pur et simple du système par le personnel (Kumar & Mendez, 2023).
- ✓ **L'adaptation des processus métier** : un consensus existe sur le fait qu'il ne suffit pas d'installer le logiciel, il faut repenser les processus pour tirer parti de l'ERP. Les entreprises qui revoient en amont leurs procédures afin de les optimiser ou de les standardiser en fonction des possibilités offertes par l'ERP réussissent mieux. Cela peut vouloir dire supprimer des redondances, clarifier les responsabilités, et souvent simplifier les flux de travail. Dans la littérature, on parle parfois d'ERP comme opportunité de *reengineering* des processus (Siddiqui & Rahman, 2022). En revanche, les cas d'échec montrent souvent une entreprise qui a essayé de « calquer » l'ERP sur ses anciens processus non optimisés (par



peur du changement), menant à un paramétrage complexe, plein de développements spécifiques, et au final un système lourd qui ne produit pas les gains espérés.

- ✓ **Le choix technologique et l'expertise d'implémentation** : bien que tous les ERP visent à couvrir plus ou moins les mêmes fonctions, ils présentent des différences en termes de robustesse, d'ergonomie, de coût et d'adéquation à tel ou tel contexte (industrie, taille d'entreprise). Les études de cas indiquent que choisir un ERP inadapté (par exemple un système très complexe et coûteux pour une petite structure, ou inversement un logiciel trop limité pour une grande entreprise multi-filiales) est une recette pour les problèmes. De même, l'expérience et le professionnalisme de l'équipe d'implémentation (qu'elle soit interne ou externe via un intégrateur) influent fortement sur le déroulement du projet. Un intégrateur ayant déjà conduit des projets similaires au Maroc comprendra mieux les besoins locaux et anticipera les difficultés, là où une équipe inexpérimentée pourrait commettre des erreurs de paramétrage ou de planning (El Amrani & Benabdellah, 2023).
- ✓ **L'implication des parties prenantes clés** : la littérature souligne l'importance d'impliquer dès le départ les utilisateurs finaux et les responsables de chaque métier dans le projet. Cette implication peut prendre la forme de réunions de collecte des besoins, de tests pilotes, de retours d'expérience au fur et à mesure du déploiement. Les entreprises qui adoptent une approche collaborative voient souvent moins de résistances et obtiennent un ERP plus aligné sur les réalités opérationnelles, ce qui in fine améliore son impact sur la performance (Mohammed et al., 2024).

Quant aux défis spécifiques rencontrés, on retrouve fréquemment : les dépassements de budget (souvent dus à une mauvaise estimation de la complexité ou des délais, ou à des demandes de changements en cours de route), les retards dans le planning (une implémentation ERP peut durer de quelques mois à plusieurs années selon l'ampleur, et le risque de glissement est grand si le projet n'est pas rigoureusement géré), et l'insuffisance de nettoyage des données. Ce dernier point est parfois sous-estimé : introduire un ERP exige de migrer les données existantes (par ex. les fiches clients, les stocks, l'historique des transactions) dans le nouveau système. Des données obsolètes ou erronées, si elles sont migrées telles quelles, peuvent polluer l'ERP dès son lancement et semer le doute sur les indicateurs qu'il produit. De nombreuses implémentations ont connu des perturbations parce que, par exemple, les stocks initiaux renseignés étaient inexacts, faussant les calculs de besoins d'approvisionnement, etc. Ainsi, la préparation des données et l'instauration d'une bonne gouvernance de celles-ci sont souvent citées comme des conditions de succès (Zouaghi & Lakhroufi, 2025).

Tableau 2 : Facteurs critiques de succès et défis récurrents dans les projets ERP (contexte marocain)

Dimensions	Facteurs de succès identifiés	Défis récurrents observés
Leadership et gouvernance	Engagement fort et visible de la direction générale	Manque de pilotage exécutif
	Communication stratégique claire sur le projet ERP	Priorisation insuffisante du projet
Gestion du changement	Formation progressive et ciblée	Formation tardive ou superficielle
	Création de super-utilisateurs	Résistance des utilisateurs
	Accompagnement continu des équipes	Frustrations liées à l'usage
Réingénierie des processus	Optimisation des flux avant l'implémentation	Tentative de reproduire les anciens processus dans l'ERP



	Standardisation adaptée à l'ERP	Complexité excessive liée aux développements sur mesure
Choix technologique et intégration	ERP adapté au profil de l'entreprise (taille, secteur)	ERP surdimensionné ou trop limité
	Intégrateur expérimenté connaissant les spécificités locales	Erreurs de paramétrage
		Coût élevé du support externe
Implication des parties prenantes	Participation active des responsables métier	Manque de concertation
	Collecte des besoins, tests pilotes, retours continus	Faible appropriation par les équipes opérationnelles
Gestion des données	Nettoyage rigoureux des données	Données obsolètes ou inexactes
	Gouvernance claire des flux d'information avant migration	Problèmes de fiabilité dès le démarrage de l'ERP
Gestion du projet	Planification réaliste	Dépassements de budget
	Suivi rigoureux du budget et du planning	Retards
	Capacité d'adaptation aux imprévus	Mauvaise anticipation de la charge de travail et des ressources

Source : auteur

La littérature existante – tant internationale que locale – fournit un panorama contrasté : **l'ERP est un outil puissant** qui a démontré sa capacité à améliorer la performance organisationnelle sur de multiples plans, **mais son effet est tributaire** d'un ensemble de conditions et de bonnes pratiques. Le contexte marocain apporte ses particularités en termes de culture, de structure des entreprises et de maturité numérique, ce qui justifie pleinement une analyse empirique spécifique. Notre étude va donc s'appuyer sur ces acquis de la littérature tout en cherchant à combler certaines lacunes, notamment en fournissant des données empiriques récentes sur **comment les entreprises marocaines vivent concrètement l'apport des ERP en cette période de transformation numérique**.

3. CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

3.1. Méthodologie déployée :

Pour investiguer le rôle des ERP dans la performance des entreprises marocaines, nous avons adopté une **démarche empirique mixte**, articulant une enquête quantitative à visée large et des études de cas qualitatives pour approfondir la compréhension des phénomènes observés. Cette approche combinée permet de bénéficier à la fois de la **généralisation statistique** et de la **richesse contextuelle** des témoignages.

▪ Enquête quantitative par questionnaire

Dans un premier temps, une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines ayant implémenté un ERP. Les critères de sélection pour figurer dans l'échantillon incluaient : (1) être une entreprise de droit marocain (toutes tailles confondues, des PME aux grands groupes), (2) avoir déployé un système ERP depuis au moins un an (de manière à ce que l'organisation ait déjà un peu de recul sur son utilisation), et (3) opérer dans l'un des secteurs clés de l'économie (industrie, distribution, services, etc.) de façon à couvrir des contextes variés. Pour constituer l'échantillon, nous avons sollicité des entreprises



via plusieurs canaux : les réseaux professionnels (notamment l'association des utilisateurs des systèmes d'information, et certaines chambres de commerce), les contacts d'intégrateurs ERP locaux acceptant de relayer le questionnaire auprès de leurs clients, et enfin les plateformes en ligne (LinkedIn, mailing listes spécialisées). **Au total, 17 entreprises** ont répondu de manière exploitable à notre questionnaire, ce qui constitue un échantillon modeste mais qualitativement riche pour une étude exploratoire dans le contexte marocain (El Ouazzani & Belkhat, 2023).

Le questionnaire était structuré autour de plusieurs sections correspondant à nos variables d'intérêt. D'abord, une section de profil recueillait des informations générales sur l'entreprise : secteur d'activité, taille (effectif et chiffre d'affaires), localisation principale, et nature du système ERP utilisé (nom du progiciel, année d'implémentation, modules déployés). Ensuite, une section portait sur les motivations et objectifs initiaux ayant conduit à l'adoption de l'ERP (par exemple : améliorer l'efficacité opérationnelle, accompagner une croissance rapide, résoudre des problèmes de l'ancien système, répondre à des exigences de partenaires ou de régulateurs, etc.) (Benali & Hafid, 2024).

Une autre section s'intéressait aux conditions de mise en œuvre : durée du projet, recours à un intégrateur externe ou implémentation en interne, niveau d'implication de la direction, volume de formation dispensée aux utilisateurs, existence ou non de résistances au changement rencontrées et modalités de gestion de celles-ci. Ces éléments nous permettent d'évaluer dans quelle mesure les facteurs de succès soulignés par la littérature ont été présents ou non.

Enfin, le cœur du questionnaire portait sur les impacts perçus de l'ERP sur la performance de l'entreprise. Plutôt que de demander un chiffre d'affaire avant/après (peu d'entreprises seraient prêtes à divulguer ces données précises), nous avons opté pour des échelles de Likert à 5 points permettant aux répondants d'indiquer leur degré d'accord avec une série d'affirmations concernant les effets de l'ERP. Ces affirmations couvraient divers aspects de la performance organisationnelle, tels que : « Depuis l'adoption de l'ERP, notre productivité opérationnelle s'est améliorée », « L'ERP nous a permis de réduire significativement certains coûts », « La qualité des décisions managériales s'est accrue grâce à une meilleure information », ou encore « L'entreprise est devenue plus agile et capable de s'adapter rapidement ». Nous avons également inclus quelques indicateurs plus concrets lorsque cela était possible, tels que : « délai moyen de production d'un reporting mensuel » avant et après ERP, ou « taux de rupture de stock » avant/après, afin de quantifier certains effets opérationnels tangibles.

Les données quantitatives recueillies ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques descriptives et inférentielles. Nous avons d'abord réalisé des analyses descriptives (moyennes et écarts-types des notes sur les échelles de Likert, fréquences des réponses pour les questions catégorielles) afin d'obtenir un panorama général des tendances. Puis, nous avons cherché à tester quelques relations hypothétiques à travers des analyses de corrélation et de régression simple. À titre d'exemple, nous avons examiné s'il existait une corrélation positive significative entre le degré d'utilisation de l'ERP (nombre de modules activés, part des utilisateurs effectifs dans l'organisation) et les améliorations perçues en matière de performance. Nous avons également testé l'effet de certaines variables de contingence : la taille de l'entreprise modère-t-elle l'impact perçu de l'ERP ? Le secteur d'activité influence-t-il la perception des bénéfices (par exemple, l'industrie manufacturière bénéficie-t-elle davantage que les services ?) ? Ces analyses, bien que limitées par la taille de l'échantillon, permettent d'apporter un éclairage exploratoire sur les dynamiques ERP-performance dans le contexte marocain (Ouakrim et al., 2025).



▪ Études de cas qualitatives

Dans un second temps, pour approfondir l'analyse des mécanismes reliant ERP et performance organisationnelle, nous avons mené **trois études de cas** auprès d'entreprises marocaines issues de notre échantillon. Celles-ci ont été sélectionnées sur la base de leur diversité en termes de taille, de secteur d'activité et de solutions technologiques adoptées, afin d'assurer une richesse comparative et analytique (Yin, 2023).

- **Société A** : grande entreprise industrielle basée à Casablanca (secteur agro-alimentaire), employant environ 1 500 salariés, ayant mis en place depuis cinq ans un ERP de type **SAP S/4HANA**. Le projet a visé une intégration complète des fonctions logistiques, financières et de production dans une logique d'amélioration de la gouvernance interne et de compétitivité globale.
- **Société B** : entreprise de taille moyenne opérant dans la distribution de produits de grande consommation. Elle a opté, il y a trois ans, pour **Odoo**, un ERP open source, afin de structurer sa gestion commerciale, améliorer sa traçabilité logistique et renforcer sa réactivité face à une demande fluctuante.
- **Société C** : PME familiale du secteur agroalimentaire implantée dans la région de Fès. Cette entreprise a récemment adopté un ERP localement développé avec l'appui d'un cabinet de conseil, dans une perspective de croissance maîtrisée et de professionnalisation de ses processus internes.

Pour chaque cas, des **entretiens semi-directifs** ont été réalisés avec différents profils : responsables SI, utilisateurs clés (ex. : contrôleur de gestion, chef de production) et membres de la direction. Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont été enregistrés avec consentement, puis retranscrits et analysés selon une **approche thématique**. Les verbatim ont été codés autour de notions clés telles que : « efficacité opérationnelle », « obstacles au changement », « valeur ajoutée stratégique » ou encore « amélioration de la visibilité managériale ».

Les analyses ont fait ressortir des dynamiques contrastées. Par exemple, **Société A** a mis en évidence l'importance de la structuration des processus inter-sites et de la gouvernance centralisée des données. À l'inverse, **Société B** a surtout insisté sur la souplesse et la rapidité d'adaptation du système aux besoins métier. **Société C**, quant à elle, a souligné les défis liés à la formation du personnel et à l'adaptation du progiciel à des spécificités locales.

Ces cas ont enrichi notre compréhension en apportant des exemples concrets illustrant les facteurs de succès ou de difficulté identifiés dans la littérature (Benjelloun & El Alami, 2024 ; Primario et al., 2024). La triangulation des résultats qualitatifs avec les tendances issues de l'enquête quantitative nous a permis de dégager une lecture plus complète de la manière dont les ERP influencent la performance, en tenant compte des contingences propres au tissu entrepreneurial marocain.

3.2. Présentation et discussion des résultats :

Profil des entreprises et contextes d'implémentation

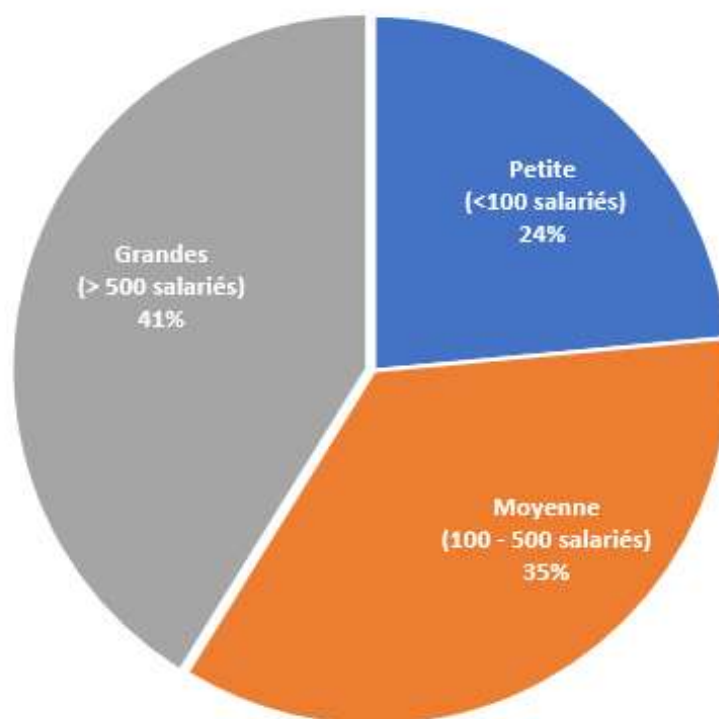
Les **17 entreprises** ayant participé à notre enquête présentent une diversité notable en matière de taille, de secteur d'activité et de choix technologiques. Sur le plan structurel, **7 entreprises** relèvent de la catégorie des grandes entreprises (plus de 500 salariés), **6 sont des entreprises moyennes** (entre 100 et 500 employés), et **4 sont des petites structures** (moins de 100 salariés). Cette répartition indique clairement que les ERP ne sont plus réservés aux seuls grands groupes marocains. Les PME et ETI y ont progressivement recours, même

si les très petites entreprises demeurent encore en marge, principalement en raison des contraintes financières et techniques que suppose un projet de cette envergure (Benjelloun & El Alami, 2024).

Les secteurs représentés sont variés : **l'industrie manufacturière** regroupe environ 30 % des répondants, suivie par **les services** (25 %, notamment dans les domaines de la distribution d'eau et d'électricité ou des technologies de l'information), **le commerce et la distribution** (20 %), **la finance et les assurances** (10 %), et enfin **les secteurs diversifiés** comme les télécoms, le transport ou la logistique (15 %). Cette diversité sectorielle permet d'éviter tout biais lié à un secteur spécifique et de dégager des tendances transversales plus représentatives du tissu économique marocain.

Concernant les solutions ERP déployées, une **ligne de démarcation claire** apparaît entre grandes entreprises et PME. Les grandes structures ont majoritairement opté pour des ERP de classe mondiale, à l'instar de **SAP S/4HANA**, **Oracle E-Business Suite**, ou **Microsoft Dynamics**, des choix souvent imposés par la politique de groupe ou justifiés par le besoin de robustesse et d'intégration sur de multiples sites (Primario et al., 2024). En revanche, les PME et entreprises de taille intermédiaire privilégient des solutions plus flexibles et économiquement accessibles. **Odoo**, en particulier, est largement cité. Son modèle open source, l'absence de licence coûteuse, et la forte présence d'intégrateurs marocains capables d'adapter les modules aux réalités locales (langue, fiscalité, paie) en font une option attractive (Zraidi & Maher, 2023). D'autres entreprises indiquent avoir recours à des ERP sectoriels ou développés par des éditeurs locaux, mettant en avant des critères de simplicité, de coût et de personnalisation.

Graph 1 : Répartition Des Entreprises Participantes Par Taille



Source : auteur

L'analyse des motivations d'adoption révèle plusieurs dynamiques récurrentes. La **rationalisation des processus** est citée comme objectif principal par une majorité d'entreprises. Elle est suivie par le besoin d'un



pilotage plus performant, fondé sur une information centralisée et fiable. Environ **30 %** des répondants indiquent que l'ERP constitue pour eux un **levier essentiel de transformation numérique**, visant à digitaliser les processus existants, intégrer des services e-commerce ou automatiser des fonctions critiques. Pour **25 % des grandes entreprises**, des **facteurs externes** sont également à l'origine du projet : exigences de partenaires commerciaux, demandes de la maison-mère ou contraintes réglementaires (notamment en matière de télédéclaration fiscale ou de traçabilité).

La **durée moyenne d'implémentation** est estimée à **14 mois**, avec une variabilité allant de **6 mois pour les petites structures à 24 mois pour les projets multisites complexes**. Dans **85 % des cas**, les entreprises ont fait appel à un **intégrateur externe**, illustrant le rôle crucial joué par ces prestataires dans le succès des projets. Il s'agit souvent de sociétés de conseil internationales (sur les grands comptes) ou d'intégrateurs locaux pour les PME. Si la qualité de la collaboration est globalement jugée positive, certaines entreprises pointent toutefois le **coût élevé** de ces prestations ainsi qu'une **dépendance prolongée** pour la maintenance ou l'évolution du système, affectant ainsi la rentabilité attendue de l'investissement.

Impacts de l'ERP sur la performance : constats quantitatifs

Les résultats quantitatifs issus de notre enquête révèlent un impact globalement favorable de l'ERP sur la performance organisationnelle, tout en mettant en lumière plusieurs nuances selon les dimensions évaluées.

- **Efficacité opérationnelle** : Une large majorité (78 %) des répondants considèrent que l'ERP a contribué à améliorer la productivité des processus internes. Les bénéfices les plus fréquemment cités concernent la gestion des stocks – caractérisée par une rotation plus rapide et une réduction des immobilisations –, ainsi que la fluidification du traitement des commandes et des factures. Plusieurs entreprises manufacturières rapportent également une baisse significative des arrêts de production, grâce à une meilleure synchronisation des approvisionnements. Ces constats rejoignent les observations de Primario et al. (2024), qui identifient la gestion des flux comme l'un des leviers les plus directement impactés par l'automatisation ERP.
- **Qualité de l'information et de la décision** : 85 % des entreprises interrogées affirment disposer d'informations plus fiables et plus rapidement accessibles depuis l'adoption de leur ERP. Cette amélioration influe directement sur la prise de décision, en facilitant l'élaboration de rapports de gestion en temps réduit et en rendant les analyses plus robustes. Les outils de reporting intégrés permettent aux décideurs de fonder leurs choix sur des données consolidées, réduisant ainsi le recours à l'intuition. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Hlaoui & El Idrissi (2023), qui soulignent le rôle structurant des ERP dans le renforcement des capacités décisionnelles.
- **Performance financière** : Si les bénéfices financiers sont reconnus par une partie des répondants (52 % indiquent une amélioration tangible), ils restent plus difficiles à objectiver à court terme. Environ 15 % des entreprises estiment que les coûts du projet dépassent encore les gains enregistrés. Cette perception s'explique en partie par la temporalité des bénéfices, qui peuvent mettre plusieurs années à se concrétiser pleinement. D'après Benjelloun & El Alami (2024), les gains financiers liés aux ERP tendent à se matérialiser au bout de deux à trois exercices, une fois la phase d'adoption stabilisée.
- **Flexibilité et innovation** : Pour 60 % des entreprises, l'ERP a apporté une forme d'agilité organisationnelle. L'ajout de nouvelles entités (filiales, points de vente) dans le périmètre du système se fait plus facilement. De plus, plusieurs structures affirment que leur ERP a servi de socle technologique pour intégrer des outils innovants – applications mobiles, plateformes e-commerce,



ou modules d'analyse prédictive. Ce phénomène, selon Zraidi et Maher (2023), constitue une étape clé de la transformation numérique dans les PME marocaines.

- **Service client et ouverture** : Près de 20 % des répondants associent l'implémentation de l'ERP à une amélioration perceptible du service rendu aux clients : information plus transparente, respect accru des délais de livraison, ou introduction de services à valeur ajoutée comme le suivi en ligne des commandes.
- **Satisfaction organisationnelle** : Environ 67 % des répondants expriment une satisfaction générale à l'égard de leur ERP. Cette satisfaction semble corrélée à des effets indirects, tels que la montée en compétences des équipes, la clarification des rôles ou l'instauration de standards de gestion partagés. À l'inverse, les motifs de frustration cités concernent surtout des insuffisances dans la formation ou une inadéquation fonctionnelle du système aux besoins spécifiques.

Les croisements avec des variables comme la taille ou le secteur montrent quelques régularités. Les grandes entreprises, par exemple, perçoivent davantage les bénéfices financiers mais se déclarent parfois moins enthousiastes sur l'agilité offerte par l'ERP, en raison de la lourdeur structurelle de leur organisation. Les entreprises industrielles enregistrent des gains plus marqués en productivité, tandis que celles du secteur tertiaire valorisent surtout l'amélioration de la qualité de service.

Les résultats empiriques recueillis mettent en évidence une dynamique globalement favorable à l'adoption des ERP au sein des entreprises marocaines. L'amélioration de la productivité, perçue par 78 % des répondants, ainsi que l'accès à une information plus fiable (85 %), confirment l'apport opérationnel direct des ERP, notamment en termes de coordination et de visibilité sur les processus internes.

La satisfaction globale des utilisateurs (67 %) reste cependant inférieure aux gains techniques, signalant des marges de progrès en matière d'appropriation, de formation et d'adaptation fonctionnelle. De même, si 52 % des entreprises estiment avoir atteint un retour sur investissement après un an, cette temporalité souligne la nécessité d'une vision stratégique à moyen terme.

Par ailleurs, la forte adoption d'Odoo parmi les PME ($\approx 35\%$) illustre une préférence pour les solutions flexibles et économiquement accessibles. Enfin, la durée moyenne d'implémentation, estimée à 14 mois, demeure cohérente avec les standards internationaux pour des projets de taille intermédiaire.

Ces indicateurs soulignent que, dans le contexte marocain, la réussite des ERP dépend moins de la technologie elle-même que de la capacité des organisations à en assurer un déploiement aligné, encadré et adapté à leurs spécificités internes.

Tableau 3 : Tableau de synthèse : performance et adoption des ERP au Maroc

Critère	Valeur observée	Source
Taux d'amélioration perçue de la productivité	78%	Étude empirique de l'article
Accès à une information plus fiable et rapide	85%	Étude empirique de l'article
Satisfaction globale des utilisateurs	67%	Étude empirique de l'article
ROI perçu après 1 an	52%	Étude empirique de l'article



Utilisation de l'ERP Odoo parmi les PME	≈ 35 % des PME	<i>El Ouazzani & Belkhatat (2023)</i>
Durée moyenne d'implémentation	14 mois (en moyenne)	Étude empirique de l'article

Source : auteur

Ces résultats suggèrent que l'impact d'un ERP dépend à la fois de la stratégie d'implémentation, du secteur d'activité, et de la maturité organisationnelle des structures concernées. Ils confirment également l'idée que l'ERP ne constitue pas seulement un outil technique, mais un vecteur de transformation managériale et culturelle.

Illustrations qualitatives et discussions

Les études de cas menées viennent étoffer et illustrer les constats issus de l'enquête quantitative, tout en apportant un éclairage critique sur les mécanismes réels par lesquels les bénéfices de l'ERP sont obtenus – et ce, sous certaines conditions.

Tableau 4 : Études de cas : effets différenciés de l'ERP selon les contextes organisationnels

Entreprise	Profil	Effets positifs observés	Contraintes et leçons apprises
Société 1	Grande entreprise industrielle multisites (SAP S/4HANA, ~1500 salariés)	- Harmonisation des processus inter-sites	- Résistances initiales des responsables de site
		- Amélioration de la comparabilité des performances	- Besoin d'équilibre entre pilotage centralisé et adaptation locale
		- Gain de 5 pts TRG en 2 ans	
Société 2	Entreprise de taille moyenne dans la distribution (Odoo, approche modulaire)	- Formalisation des processus logistiques	- Manque de compétences internes au démarrage
		- Réduction de 50 % des erreurs de livraison	- Besoin de formation et montée en compétence progressive
		- Économie de 15 % sur stockage	
Société 3	PME familiale agroalimentaire, région de Fès (ERP local personnalisé)	- Meilleure traçabilité	- Tensions intergénérationnelles
		- Reporting commercial renforcé	- Adoption lente liée à la culture traditionnelle et à la faible digitalisation
		- Identification de gisements d'économies	

Source : auteur

- **Société 1** (grande entreprise industrielle multisites, utilisant SAP S/4HANA, ~1500 salariés) a connu une transformation organisationnelle notable à la suite de l'implantation de son ERP. Le directeur des opérations rapporte que, "avant, chaque site avait ses propres systèmes et méthodes ; aujourd'hui, nous avons un langage commun." Cette harmonisation a permis une meilleure comparabilité des

performances entre usines, favorisant une dynamique d'émulation interne. La société a ainsi enregistré une progression moyenne de 5 points de son taux de rendement global (TRG) en deux ans, principalement grâce à une meilleure gestion des arrêts machines et à la mise en place de plans d'action standardisés. Toutefois, les premières phases du projet ont été marquées par une résistance importante, notamment de la part des responsables de site, qui percevaient l'ERP comme un outil de surveillance imposé par la direction centrale. Pour atténuer ces tensions, des comités locaux de pilotage ont été créés afin d'adapter l'outil aux réalités opérationnelles de chaque usine. Cette démarche a facilité l'appropriation et montre que, dans les structures hiérarchisées, la réussite d'un ERP passe par une articulation fine entre standardisation globale et ancrage local.

- **Société 2** (entreprise de taille moyenne dans la distribution, ayant implémenté Odoo en mode modulaire) présente une trajectoire différente. Ne disposant pas des ressources d'un grand groupe, elle a opté pour une approche progressive, accompagnée par un intégrateur local. L'un des effets notables fut la formalisation des processus internes. Par exemple, la gestion des entrepôts, auparavant fondée sur des pratiques empiriques et des fichiers Excel, a été rationalisée via l'ERP : définition claire des étapes de préparation des commandes, procédures de gestion des retours, standardisation des bons de livraison, etc. Cette formalisation a permis une réduction de moitié des erreurs de livraison et une économie de 15 % sur les coûts de stockage. Toutefois, la mise en œuvre a révélé des limites de capacité interne : le chef de projet ERP n'avait pas de formation informatique, ce qui a conduit à des erreurs de paramétrage (ex. : confusion dans les unités de mesure). La société a su y remédier en internalisant progressivement les compétences, notamment par la formation certifiante de deux collaborateurs. Ce cas illustre les défis des PME : l'ERP peut accroître la professionnalisation, mais suppose une montée en compétence et une certaine résilience organisationnelle.
- **Société 3** (PME familiale du secteur agroalimentaire, région de Fès) constitue un exemple représentatif des organisations à culture traditionnelle. L'initiative ERP a été portée par un jeune directeur adjoint, dans un contexte où la gestion était historiquement centralisée, orale, et peu formalisée. L'arrivée de l'ERP a provoqué des tensions, notamment auprès des cadres expérimentés peu familiers avec les outils numériques. Le chef d'atelier, habitué au cahier papier, a exprimé de fortes réticences à l'idée de saisir des données sur écran. Ce n'est qu'après une période d'un an et demi, marquée par une transition générationnelle et plusieurs ajustements dans l'équipe, que l'ERP a commencé à être pleinement utilisé. Les gains ont alors été significatifs : meilleure traçabilité des lots, amélioration du reporting commercial, et mise en évidence de gisements d'économies (ex. : surconsommations non détectées auparavant). Ce cas démontre qu'au-delà de la dimension technique, la réussite d'un projet ERP dans une entreprise familiale repose sur la capacité à faire cohabiter ancien savoir-faire et innovation, et à instaurer une dynamique de changement progressif, portée par des figures relais internes.

En synthèse, ces trois études de cas montrent que les bénéfices associés à l'ERP – efficacité, traçabilité, réduction des erreurs, structuration des processus – sont conditionnés à un certain nombre de facteurs contextuels : culture organisationnelle, niveau de maturité numérique, stratégie d'accompagnement du changement, et qualité du partenariat avec l'intégrateur. Elles confirment que l'ERP n'est pas une solution universelle, mais un catalyseur de transformation qui doit être intégré avec intelligence et sensibilité aux spécificités locales.

Analyse transversale et interprétation

Au regard de l'ensemble des résultats obtenus, il apparaît clairement que les ERP constituent pour les entreprises marocaines un levier de performance réel, mais exigeant. Nos observations viennent confirmer les apports de la littérature internationale tout en leur donnant une résonance locale. Oui, un ERP intégré améliore l'efficacité, la qualité de l'information et peut soutenir la stratégie, à condition que l'entreprise sache adapter son organisation, former ses collaborateurs et aligner l'outil sur ses objectifs spécifiques (Primario et al., 2024).

Tableau 5 : Lecture transversale des effets des ERP dans les entreprises marocaines

Axes d'analyse	Constats principaux	Illustration / Interprétation
Rôle de l'ERP	L'ERP est un levier de performance indirect, un facteur habilitant .	Il facilite l'amélioration, mais ne la garantit pas ; sa valeur dépend de son usage et du contexte organisationnel.
Facteurs de réussite	Alignement stratégique, refonte organisationnelle, culture d'apprentissage, accompagnement humain structuré.	Société 1 et Société 2 montrent que l'ERP couplé à des ressources humaines qualifiées crée un avantage concurrentiel.
Facteurs d'échec ou de stagnation	Absence de vision globale, formation insuffisante, usage limité à des fonctions isolées (ex. : simple comptabilité).	L'ERP devient alors un outil administratif sans impact transversal.
Poids de la culture organisationnelle	La gouvernance participative favorise l'appropriation ; les approches autoritaires créent de la résistance.	L'approche socio-technique rappelle que la performance est aussi sociale, pas uniquement technologique.
Temporalité des effets	Effets immédiats sur les erreurs et l'accès à l'information, mais ROI et transformation culturelle s'inscrivent dans le temps long.	L'ERP est un socle évolutif , qui appelle des projets complémentaires (cloud, modules analytiques, extension fonctionnelle).
Risques de sous-utilisation	Certaines entreprises restent bloquées dans une phase d'usage partiel, faute de moyens ou de pilotage stratégique.	Tension propre aux économies émergentes : l'adoption technologique précède parfois la montée en compétence interne.
Effets d'entraînement sectoriels	Les succès visibles encouragent d'autres entreprises à initier des projets similaires.	L'émergence d'un effet de démonstration alimente un cercle vertueux d'innovation.
Conclusion synthétique	L'ERP, bien intégré, agit comme un levier stratégique, mais reste une technologie exigeante.	Son succès dépend de l'alignement entre la stratégie, la technologie et le capital humain, dans un contexte marocain singulier.

Source : auteur

D'un point de vue théorique, nos résultats renforcent l'idée que l'ERP, en soi, n'est pas une source de performance directe, mais un **facteur habilitant** (*enabler*). C'est l'usage qui en est fait, ainsi que le contexte dans lequel il est déployé, qui déterminent son impact réel. En cohérence avec la **Resource-Based View (RBV)**, certaines entreprises de notre échantillon ont su transformer l'ERP en ressource interne distinctive. Le cas de **Société 1**, ayant intégré l'ERP à ses routines de gestion et amélioré son taux de rendement global,



ou celui de **Société 2**, qui a professionnalisé ses processus via Odoo, illustrent bien cette dynamique. Ces entreprises ont couplé l'ERP à des ressources humaines qualifiées, une culture d'apprentissage, et une refonte organisationnelle, leur permettant ainsi de générer un **avantage concurrentiel durable** (Benmoussa, 2023).

À l'inverse, d'autres entreprises n'ont pas entièrement converti leur projet ERP en performance mesurable. L'absence d'un alignement stratégique, de formation adéquate, ou de vision globale, réduit le potentiel de transformation de l'outil. Par exemple, si l'ERP n'est utilisé que pour automatiser la comptabilité, sans intégration transversale des processus, il reste un simple outil administratif parmi d'autres.

Nos résultats soulignent également que la **culture organisationnelle** et les **modalités d'accompagnement humain** sont des éléments clés. Une gouvernance participative, où la direction partage sa vision et implique les équipes, permet une meilleure adoption de l'ERP. À l'inverse, les approches autoritaires ou précipitées génèrent de la résistance, voire du rejet (Lakhlifi & Amrani, 2022). Ce constat rejoint les analyses du courant **socio-technique**, selon lequel la performance ne découle pas uniquement de la technologie, mais de sa **co-construction avec le tissu social** dans lequel elle est insérée.

Autre point notable : la temporalité de l'impact. Si certains bénéfices (réduction d'erreurs, disponibilité de l'information) sont visibles à court terme, d'autres – comme le retour sur investissement ou le changement culturel – s'inscrivent dans un temps plus long. L'ERP devient ainsi un **socle évolutif**, dont les potentialités s'accroissent au fil du temps. Plusieurs répondants ont d'ailleurs mentionné le lancement de projets complémentaires : déploiement de modules analytiques, migration vers des versions cloud, ou extension à de nouvelles filiales. Cela confirme que l'ERP est souvent un **point de départ vers une transformation continue**.

Cependant, toutes les entreprises ne parviennent pas à cette dynamique vertueuse. Certaines restent "bloquées" dans une phase de sous-utilisation, faute de moyens ou de vision stratégique. Ce constat met en lumière une tension propre aux économies émergentes comme le Maroc : l'adoption technologique peut précéder la montée en compétence ou l'évolution des pratiques managériales. Néanmoins, l'existence d'un écosystème local d'intégrateurs, et la pression concurrentielle régionale et internationale, agissent comme des **facteurs d'émulation**. Plusieurs témoignages suggèrent qu'un **effet de démonstration sectoriel** joue un rôle important : le succès d'une entreprise incite d'autres à s'engager dans des démarches similaires, créant un cercle vertueux d'innovation.

En définitive, notre analyse confirme que les ERP, loin d'être de simples outils techniques, **agissent comme des leviers stratégiques de performance** pour les entreprises marocaines engagées dans la transformation numérique. Toutefois, ce levier ne produit ses effets que s'il est manié avec cohérence, compétence et engagement. La technologie, la stratégie et le capital humain doivent être alignés. Sans cela, l'ERP risque de devenir un **poids mort** plus qu'un accélérateur. Cette **ambivalence** justifie que la majorité des entreprises interrogées expriment leur satisfaction, mais qu'une minorité manifeste des réserves significatives. Dans tous les cas, les facteurs de réussite sont clairs et convergent avec les **bonnes pratiques internationales**, tout en intégrant les spécificités culturelles et structurelles du contexte marocain.



4. CONCLUSION

4.1. Synthèse :

Au terme de cette recherche, il est possible d'affirmer que les systèmes ERP constituent un véritable **levier stratégique de performance** pour les entreprises marocaines dans un environnement en pleine numérisation. Nos travaux, ancrés empiriquement dans la réalité nationale, viennent prolonger les connaissances académiques internationales, tout en y apportant une lecture contextuelle.

Sur le plan conceptuel, notre étude confirme que les ERP ne sont pas de simples outils techniques d'optimisation marginale. Bien déployés, ils engendrent des **transfigurations organisationnelles profondes** : meilleure intégration des processus, fiabilité de l'information, fluidification des flux, réactivité managériale. Ces impacts positifs s'inscrivent dans des **cadres théoriques éprouvés**, tels que la **Resource-Based View** ou les modèles d'alignement stratégique des SI (Melhem & Sebti, 2023 ; Primario et al., 2024). L'ERP devient alors une **ressource stratégique distinctive** à condition d'être couplé à des compétences, des processus adaptés, et une gouvernance orientée vers la création de valeur.

Empiriquement, cette recherche apporte un éclairage précieux sur l'usage réel des ERP au Maroc. Les résultats quantitatifs témoignent d'une **amélioration tangible** de la performance opérationnelle dans la majorité des entreprises interrogées : réduction des erreurs, gains de temps, montée en qualité du pilotage. Ce constat est renforcé par les études de cas qui illustrent **l'importance cruciale de la conduite du changement**, du soutien managérial et de l'ajustement du progiciel au contexte local (Benmoussa, 2023). L'étude rappelle que l'ERP ne relève pas d'un département isolé, mais qu'il doit être **porté par la direction** comme un projet d'entreprise global.

Par ailleurs, notre travail met en relief des **spécificités structurelles et culturelles marocaines** : la domination des PME, la culture hiérarchique ambivalente, l'émergence d'un écosystème d'intégrateurs locaux, ou encore les ambitions politiques nationales comme la **Stratégie Maroc Numérique 2030**, qui ambitionne de placer la transformation digitale au cœur de la compétitivité des entreprises (ADD, 2023). Ces facteurs influencent directement la nature, la profondeur et la temporalité des impacts de l'ERP. Ils justifient une adaptation des modèles classiques à un cadre émergent où les ressources sont souvent plus limitées, mais la pression à l'innovation croissante.

Enfin, cette recherche se positionne comme un **repère empirique** dans la trajectoire de transformation numérique des entreprises marocaines. Elle pourra alimenter des recherches futures, des comparaisons régionales, ainsi que des politiques publiques d'accompagnement. L'ERP, loin d'être une fin en soi, devient un **socle vivant** sur lequel se construit l'agilité, l'innovation et la compétitivité. Toutefois, sa réussite dépend étroitement d'une **vision stratégique claire, d'une capacité de changement organisationnel**, et d'un **ancrage local maîtrisé**. En cela, l'enjeu pour les entreprises marocaines n'est pas seulement d'adopter un ERP, mais d'en faire un **vecteur d'intelligence collective et de performance durable**.

4.2. Ouverture :

Comme toute recherche, la nôtre comporte des limites qui ouvrent autant de perspectives fécondes pour de futurs travaux.

Premièrement, bien que notre échantillon soit diversifié, il demeure relativement restreint et centré sur des entreprises ayant déjà adopté un ERP. Une étude ultérieure pourrait élargir cette focale en intégrant des organisations non équipées, afin d'analyser les **freins à l'adoption** (coûts, complexité perçue, alternatives locales) et de comparer leur performance à celle des entreprises utilisatrices. Ce design quasi-expérimental



serait particulièrement propice à isoler l'effet causal de l'ERP sur la performance, en exploitant par exemple des appariements statistiques ou des modèles de régression (Tawfik & El-Menshawy, 2023).

Deuxièmement, une **approche longitudinale** offrirait des enseignements précieux sur l'évolution des effets de l'ERP dans le temps. Suivre les mêmes entreprises sur plusieurs années permettrait de cerner la **dynamique post-implémentation** : apparition différée des bénéfices, érosion des usages, ou, au contraire, renforcement progressif via l'acculturation des utilisateurs et l'appropriation stratégique du système (Primario et al., 2024). Ce type de suivi serait également pertinent pour évaluer la **pérennité des pratiques** induites par l'ERP : modules réellement utilisés à long terme, évolution du reporting, maintien des routines ou leur déviation. Les travaux de Gattiker et Goodhue (2005) montrent que la différenciation entre les unités organisationnelles et leur interdépendance influencent fortement les résultats de l'implémentation des ERP à l'échelle des sites.

Troisièmement, des **approches qualitatives approfondies** sont nécessaires pour explorer certaines dimensions restées en toile de fond. Le facteur culturel, par exemple, mérite une attention ethnographique : comment les usagers de terrain intègrent-ils ou contournent-ils le système ? Comment les jeux de pouvoir, les perceptions de surveillance, ou la ritualisation de l'usage façonnent-ils l'adoption réelle ? Une étude centrée sur les **médiateurs du changement** – intégrateurs, consultants, formateurs – serait aussi utile pour comprendre la **transmission des bonnes pratiques** et le développement de savoir-faire locaux dans un marché en structuration (Benmoussa, 2023).

Quatrièmement, une **comparaison régionale avec d'autres pays de la zone MENA ou d'Afrique subsaharienne** serait féconde. Elle permettrait de mettre en évidence les spécificités marocaines – poids de la hiérarchie, présence d'un écosystème local d'intégration, politiques publiques digitales – par contraste avec d'autres contextes émergents. Par exemple, une comparaison avec la Tunisie ou le Sénégal révélerait les rôles différenciés des institutions, du financement public ou du niveau d'infrastructure dans la réussite des ERP (Melhem & Sebti, 2023).

Tableau 6 : Enseignements clés de Gartner sur les ERP et la performance organisationnelle ²

Thématique	Constats de Gartner	Implications pour la performance
Alignement stratégique	75 % des stratégies ERP sont mal alignées avec la stratégie globale de l'entreprise	En l'absence de vision concertée, le projet peut être piloté de façon désordonnée, nuisant à sa portée stratégique.
Taux d'échec projet ERP	D'ici 2027, plus de 70 % des initiatives ERP ne rempliront pas leurs objectifs de business case ; 25 % échoueront tragiquement	La majorité des projets ne délivrent pas les gains escomptés, entraînant frustration, coûts supplémentaires et échec stratégique.
ERP composable et agilité	Gartner recommande une architecture modulaire (composable ERP) pour mieux absorber le changement	Les ERP fermés ou très personnalisés peinent à évoluer, ce qui réduit leur capacité à soutenir la performance à long terme.
Risques des ERP Cloud	Déploiement cloud nécessite maîtrise des mises à jour pour éviter délais et coûts imprévus	L'absence de gouvernance post-déploiement compromet l'efficacité opérationnelle et l'agilité stratégique.

Source : auteur

² Gartner. (2024). Latest enterprise resource planning (ERP) insights. Gartner.



Ces constats renforcent l'idée que l'ERP est un levier potentiellement puissant, mais fortement dépendant du contexte stratégique et organisationnel. L'absence d'alignement, la rigidité des architectures et les insuffisances de gouvernance (en mode cloud ou legacy) apparaissent comme des déterminants clés de la performance réelle. Pour une application au Maroc, intégrer ces enseignements permettrait de structurer une réflexion sur la nécessité d'un alignement préalable clair, d'une gouvernance adaptative et d'un choix technologique réfléchi, en cohérence avec les spécificités du tissu économique local.

Enfin, au-delà de la seule technologie ERP, des **travaux élargis sur la transformation numérique des entreprises marocaines** apparaissent nécessaires. Alors que l'ERP fut historiquement le pivot de la modernisation informatique, l'horizon technologique s'est déplacé vers des solutions complémentaires : **intelligence artificielle, analytique avancée, objets connectés, blockchain**. Comprendre comment ces technologies s'articulent avec les ERP existants, dans une logique d'**écosystème numérique intégré**, constitue une piste de recherche à fort potentiel (El Idrissi & Ouahmane, 2025).

En somme, cette recherche jette une lumière encourageante sur le rôle des ERP dans l'amélioration de la performance des entreprises marocaines à l'ère digitale. Elle incite les décideurs à envisager l'ERP comme **un projet stratégique global** et non comme une simple modernisation technique. Elle invite également la communauté académique à poursuivre l'exploration de ce champ, en **mobilisant des méthodologies diversifiées** et en **prenant pleinement en compte la complexité du terrain local**. Le chemin vers la performance numérique est exigeant, mais l'expérience des ERP montre que, pour peu qu'elles soient accompagnées avec discernement, les entreprises marocaines sont en capacité de s'en saisir comme **vecteur durable de compétitivité** dans l'économie digitale de demain.



BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques :

- Barki, H., & Pinsonneault, A. (2002). *Explaining ERP implementation effort and benefits with organizational integration*. Journal of Information Technology, 17(4), 289–303. <https://doi.org/10.1080/0268396022000035044>
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Benali, M., & Hafid, A. (2024). Adoption des ERP au Maroc : déterminants, obstacles et stratégies d'implémentation. *Revue Marocaine de Management et Stratégie*, 10(1), 55–73.
- Benmoussa, R. (2023). *Systèmes ERP et création de valeur dans les PME marocaines : une perspective stratégique*. *Revue Marocaine du Management et de l'Innovation*, 21(2), 44–60.
- Bighrissen, B., Ettamiri, E., & Cherkaoui, C. (2016). *Does organizational culture matter in perception of success of ERP systems in Morocco? An empirical study*. International Journal of Innovation and Scientific Research, 22(1), 33–59. <http://www.ijisr-journals.org/abstract.php?article=IJISR-15-355-02>
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32.
- Davenport, T. H. (1998). *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business Review, 76(4), 121–131.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- El Idrissi, N., & Ouahmane, H. (2025). *Digital transformation and ERP integration in Moroccan SMEs: Towards a convergent model with emerging technologies*. International Journal of Information Systems and Digital Economy, 4(1), 22–38.
- El Ouazzani, M., & Belkhatay, Y. (2023). *Les ERP dans les PME marocaines : analyse empirique des conditions de succès*. Journal Africain des Technologies de l'Information, 8(2), 22–39.
- 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. <https://doi.org/10.2307/25148694>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*. IBM Systems Journal, 32(1), 4–16.
- Lakhli, A., & Amrani, A. (2022). *ERP et conduite du changement dans les organisations marocaines : entre contraintes culturelles et leviers managériaux*. *Revue Internationale des Technologies de l'Information et de la Communication*, 9(3), 65–79.
- Mahraz, M.-I., Benabbou, L., & Berrado, A. (2018). *Critical success factors for ERP implementations: A Moroccan case study*. In *Proceedings of the 2nd European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Paris, France. <https://www.researchgate.net/publication/355864416>
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). *The enterprise systems experience—from adoption to success*. In R. W. Zmud (Ed.), *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past* (pp. 173–207). Pinnaflex Educational Resources.
- Melhem, M., & Sebti, A. (2023). *L'alignement stratégique des systèmes d'information dans les entreprises africaines : perspectives théoriques et cas marocains*. *African Journal of Information Systems*, 15(1), 73–89.
- Moumane, K., Chaoui Benabdellah, N., & Rafik, I. (2023). *An empirical study of Moroccan industrial data: Challenges and benefits of an ERP system*. In 2023 7th IEEE Congress on Information Science and Technology (CiSt). <https://doi.org/10.1109/CiSt56084.2023.10409943>
- Ouakrim, K., Tazi, S., & El Fassi, H. (2025). *Performance perçue des ERP au Maroc : une étude empirique sur les secteurs industriels et de services*. *Revue Maghrébine de Recherche en Management*, 7(1), 88–105.
- Primario, D., Mejri, L., & El Khalfi, K. (2024). *ERP implementation in emerging markets: Insights from North African enterprises*. *Journal of Digital Transformation and Strategy*, 5(1), 1–19.
- Primario, G., El Khattabi, M., & Turki, R. (2024). *ERP implementation in emerging economies: A socio-organizational perspective*. *Journal of Information Systems in Emerging Markets*, 15(1), 22–44.
- Slimani, H., & Moumen, A. (2021). *ERP adoption by Moroccan ICT companies: Human factor vs. technological change*. *SHS Web of Conferences*, 119, 03008. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111903008>
- Tawfik, A., & El-Menshaway, A. (2023). *Evaluating ERP adoption determinants in MENA SMEs: A comparative approach*. *Middle East Journal of Digital Business*, 6(2), 35–54.
- Wulan, F., Nugroho, Y., & Lestari, D. (2024). *Impact of ERP system implementation on operational and financial efficiency in manufacturing industry*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/385001995>
- Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). SAGE Publications.
- Zouhair, Y., Belaisaoui, M., & El Mrini, Y. (2022). *Difficulties affecting the success of the ERP implementation in the context of Moroccan SMEs*. In *Proceedings of the Future Technologies Conference* (Vol. 2, pp. 679–688). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18458-1_46



Livres scientifiques :

- Ben Ali, M. (2019). *Les systèmes d'information et la transformation digitale des entreprises au Maghreb*. Éditions Universitaires Africaines.
- Beretta, S. (2018). *Information systems for business performance: A strategic perspective*. Bocconi University Press.
- El Ghazali, M. (2021). *ERP et transformation organisationnelle dans les PME marocaines*. Éditions ENCG Casablanca.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16e éd.). Pearson Education.
- Maqsood, T. (2020). *Enterprise resource planning: Fundamentals of design and implementation*. Springer.
- Monk, E., & Wagner, B. (2021). *Concepts in enterprise resource planning* (5e éd.). Cengage Learning.

Webographie :

- Ben Ali, M. (2019). *Les systèmes d'information et la transformation digitale des entreprises au Maghreb*. Éditions Universitaires Africaines.
- Beretta, S. (2018). *Information systems for business performance: A strategic perspective*. Bocconi University Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16e éd.). Pearson Education.
- Maqsood, T. (2020). *Enterprise resource planning: Fundamentals of design and implementation*. Springer.
- Monk, E., & Wagner, B. (2021). *Concepts in enterprise resource planning* (5e éd.). Cengage Learning.