

Les changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un ERP : cas de l'entreprise ALCOST Bejaia

Radia SLIMANI & Moussa BOUKRIF

Laboratoire de Recherche en Management

et Techniques Quantitatives (RMTQ)

Université A/Mira de Bejaia

Résumé

Ce travail a pour objectif d'analyser la nature des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un système ERP dans une entreprise. Nous tenterons à travers l'analyse de l'expérience de l'entreprise ALCOST Bejaia, de comprendre la démarche utilisée par cette entreprise pour le pilotage et la gestion des changements induits par l'implantation de l'ERP et d'analyser les résistances des employés vis-à-vis les changements introduits. Ce qui nous permettra ainsi, de comprendre l'origine des difficultés rencontrées par cette entreprise durant le processus de mis en œuvre et de proposer les conditions de réussir l'implantation d'un système ERP dans une entreprise.

Mots-clés : changement organisationnel, ERP, l'entreprise ALCOST, pilotage, résistances aux changements.

Abstract

This work aims to analyse the nature of the organizational and managerial changes induced by the implantation of ERP system in a company. We will try through the analyses of the experience of the company ALCOST Bejaia, to understand the approach used by this company for the control and management of changes induced by the implantation of ERP and analyze the oppositions of employees towards them. Which will allow us understand the origin of difficulties encountered during the process of implementation in this company and point the conditions to succeed the implantation of ERP system in a company.

Key words: organizational changes, ERP, the company ALCOST, management, oppositions to changing.

Introduction

Conscientes de la menace qui les guettent, et de leur fragilités face à la concurrence internationale, beaucoup d'entreprises algériennes soucieuses d'y faire face ont opté pour l'intégration des TIC, tel que les ERP (Entreprise Resource Planning), jugé comme un moyen qui leur permettra de s'affronter à arme égale avec les concurrents étrangers largement intégrés dans l'économie de savoir.

A l'instar de beaucoup d'entreprises, l'entreprise publique ALCOST de Bejaia, dans le but de faire face aux exigences de son environnement, s'est lancée en 2012 dans la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP). A travers l'implantation d'un système ERP, l'entreprise ALCOST a remplacé les différents logiciels et petits systèmes disparates et obsolètes qu'elle utilise et opté pour une gestion intégrés de plusieurs fonctions.

Cependant, l'ERP n'est pas un simple instrument parmi d'autres. C'est un instrument stratégique qui doit être pris en compte sérieusement, car la transition vers un ERP ne se limite pas à introduire un nouvel outil de gestion. Il s'agit plutôt, de remettre en question l'organisation de nombreux services et le fonctionnement global de l'entreprise. Sa mise en œuvre constitue une véritable révolution dans la gestion des entreprises.

En effet, le système ERP engendre des changements organisationnels et managériaux important au sein des entreprises. Ces changements sont le plus souvent bloqués par les résistances des employés qui tentent de protéger leur stabilité et leurs espaces discrétionnaires. Dès lors,

l'intégration d'une technologie ERP dans une entreprise est le résultat d'une préparation et d'une implantation réfléchie accompagnée d'une utilisation appropriée. Ce qui nécessite d'adopter une démarche rigoureuse de mise en œuvre. Cela dit, le changement ne doit pas être seulement pensé en termes d'objectif (quoi changer et vers quoi changer) mais surtout en termes de méthodologie de pilotage « comment changer ? » (BOUKRIF M, 2008)¹.

Ainsi, nous tenterons de faire le point sur l'expérience de l'entreprise ALCOST de Bejaia dans la gestion et le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un système ERP, à partir de l'analyse de son plan d'action et plus précisément de sa démarche de mise en œuvre. Nous tenterons également, de comprendre l'origine des retards et des difficultés rencontrées, par cette entreprise, dans la réalisation de projet qui entame sa troisième année et le système n'est toujours pas fonctionnel. Ce qui nous permettra d'en tirer des leçons quant à l'implantation des ERP dans les entreprises algériennes, en général, et publiques en particulier et donc de proposer les conditions de réussir l'implantation de ce système.

Pour cela, nous vous proposons dans un premier temps, le cadre théorique et conceptuel de notre recherche, suivie d'une présentation de l'entreprise ALCOST Bejaia et de la méthodologie adoptée afin de recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre travail ; puis nous présenterons et nous interpréterons dans un deuxième temps les résultats de notre enquête sur le pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP au sein de l'entreprise ALCOST Bejaia.

1. Cadre théorique et conceptuel

1.1. Les systèmes ERP et les changements organisationnels et managériaux

L'ERP est l'acronyme de « Enterprise Resource Planning », francisé en PGI « Progiciel de Gestion Intégrée ». Les ERP sont depuis quelques années au cœur de l'évolution des systèmes d'information des entreprises. Ces progiciels constituent la colonne vertébrale des systèmes d'information (TOMAS et GAL, 2011)². Ces systèmes connaissent aujourd'hui un véritable succès, non seulement au sein des grandes entreprises, mais aussi de plus en plus de PME cherchent à construire un système informatique unifié qui s'appuie sur ces progiciels.

Cependant, la revue de la littérature nous a permis de constater qu'il n'existe pas une définition unique de l'ERP. Ainsi, nous retenons la définition suivante, qui nous semble la plus complète et la plus appropriée, « *l'ERP est un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production/ exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise* » (WILLIS et al., 2003)³. Ce progiciel permet alors la gestion informatique simultanée des différents secteurs de l'entreprise. Ainsi, au lieu de plusieurs systèmes de gestion (approvisionnement, production, marketing, stocke, vente...) qui fonctionnent sans communication entre eux, l'entreprise qui acquiert un ERP dispose d'un système qui couvre la totalité ou presque, des processus et des services.

En effet, l'architecture de l'ERP est composée de plusieurs modules imbriqués (finance, production, achat, vente, ressource humaine...) et interdépendants dans leur fonctionnement. Ils

¹ BOUKRIF Moussa, *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publiques algériennes*, thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, Université A.MIRA Bejaia, 2008, P4 ;

² TOMAS J-L, GAL Y, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, édition Dunod, 6e édition, paris, 2011, P 1 ;

³ Cité par : CHAABOUNI A, *implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : antécédents et conséquences*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, P 4 ;

permettent de regrouper diverses applications fonctionnelles autour d'une seule base de données partagée par les différents modules. L'ERP est considéré comme une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard (REIX, 2005)⁴.

Il s'agit donc d'un système d'information formé de modules fonctionnels standard, relié directement à une base de donnée unique et couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise. Toutefois, la mise en œuvre d'un système ERP engendre des conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Cette solution bouleverse tous les équilibres existants dans les modes d'exploitation, les processus, les systèmes d'information, les rôles, les tâches, les expertises et les croyances. De ce fait, le projet ERP ne doit pas être géré seulement comme un projet informatique, car il a des implications beaucoup plus profondes sur l'organisation. L'arrivée dans l'entreprise d'un ERP est le projet de toute l'entreprise. Pas uniquement celui des informaticiens. Mais faire travailler, ensemble, autour d'un même projet, tous ces acteurs venant d'horizons différents représente un gageur et un changement de culture radical. C'est une vraie révolution qui prend le contre-pied de tout ce qui a pu se faire jusqu'ici (TOMAS et GAL, 2011)⁵.

En effet, le changement engendré par l'intégration de système ERP touche plusieurs fonctions de l'organisation et modifie radicalement les tâches des utilisateurs. Ces derniers se trouvent dans l'obligation d'abandonner leurs anciens logiciels ainsi que leurs anciennes méthodes du travail. Ce qui engendre des transformations majeures dans leur travail et un changement profond dans leurs rôles et leurs tâches. Ce qui affecte profondément leur stabilité et la culture de l'entreprise.

Par ailleurs, les ERP peuvent, d'une part, donner davantage de pouvoir aux utilisateurs clés en les dotant de fonctionnalités d'accès et de traitements de données en temps réel. D'autre part, ils peuvent réduire l'autonomie d'autres. Ainsi, selon que la mise en place d'un ERP peut être perçue comme un levier d'augmentation ou de réduction des pouvoirs individuels, des jeux d'influences peuvent donc s'établir en vue du maintien ou de l'abandon du projet.

1.2. Le pilotage du changement organisationnel et managérial : méthodologies et principes

Le concept du « changement » a fait l'objet d'une littérature abondante. Il a été sujet de plusieurs débats conceptuels parfois très contradictoires, qui ont mis au monde plusieurs approches du changement où chaque auteur propose sa formule. Ce qui a donné lieu à une diversité de définitions. De notre part, nous considérons le changement organisationnel comme un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel obsolète vers un état futur jugé plus performant et plus rentable. Ce processus peut être déclenché par des pressions de l'environnement interne ou externe et affecte l'organisation dans sa profondeur (sa culture, ses système de gestion). Le changement peut s'appliquer à toute ou à une partie de l'entreprise (divisions, département, atelier...). Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise. Introduire en effet, un changement dans une entreprise consiste à accepter de remettre en question son fonctionnement. Cela, signifie d'abandonner en partie des repères et des automatismes, qui représentent des sources usuelles de stabilité pour les employés. Il y a donc là, un élément de risque important, sans parler des intérêts personnels qui sont aussi menacés.

⁴ REIX Robert, *système d'information et management des organisations*, édition Vuibert, 5e édition, paris, 2005, P 101 ;

⁵ TOMAS J-L, GAL Y, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit, P 134-135 ;

1.2.1. Les différents modèles de pilotage de changement organisationnel

Nous appuyons sur la typologie de DENIS et CHAMPAGNE (1990)⁶, qui distingue cinq grands modèles de pilotage de changement, dont à chacun d'eux correspond des schèmes d'action pour intervenir sur les processus de changements.

a- Le modèle hiérarchique (classique)

Correspond à une conception traditionnelle du changement imposé et planifié. Ces principes s'inspirent de l'approche taylorienne fondée sur une conception rationnelle et mécaniste de l'organisation. Les employés ont la capacité à agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique «haut-bas», le projet est conçu par les seuls membres de la direction, puis est poussé dans l'organisation. Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes (identification du problème, détermination des alternatives, sélection d'une solution, détermination du plan d'implantation du changement, transmission des directives, supervision des changements effectifs) qui, si elles sont bien franchies, doivent assurer le succès du changement. Dans ce modèle, la décision hiérarchique planifie le changement à partir de choix jugés rationnels avec un primat pour l'expertise et l'objectivité. Selon cette conception programmable du processus, les organisations sont vues comme des systèmes mécanistes, des entités malléables dans lesquelles les individus sont censés adopter des comportements prévisibles.

b- Le Développement Organisationnel

Constitue un courant essentiel dans l'étude des changements. Il concentre son analyse sur la dimension humaine. Il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Le DO consiste, en fait, à rassembler des données, à porter un diagnostic sur l'organisation et à procéder ensuite aux interventions nécessaires. Selon cette approche le gestionnaire joue trois rôles dans le processus de changement :

- 1- Il doit communiquer et expliquer efficacement le changement aux membres concernés de l'organisation ;
- 2- Il doit agir sur la dynamique de réaction au projet du changement en sollicitant l'expression des perceptions et en identifiant les responsabilités des individus ou groupes concernés et les mécanismes de collaboration à instaurer ;
- 3- Il doit ajuster la structure des tâches à accomplir et les systèmes de récompense et l'appréciation des performances.

Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnements tels qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. Le changement, dans cette optique, est perçu comme une occasion d'améliorer la performance de l'organisation grâce à l'épanouissement des individus.

c- Le modèle structurel

Dans cette approche, l'accent est mis sur les contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements. Ainsi, les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par une série de caractéristiques ayant trait :

- Aux attributs organisationnels tels que la taille, la centralisation, la compétition, etc. ;
- Au contexte organisationnel (incertitude environnementale, degré de compétition, etc.) ;
- Aux attributs de gestionnaire.

Dans cette approche, le gestionnaire joue le rôle d'un réorganisateur qui opère des réorganisations, pour répondre à des nouvelles contraintes ou opportunités résultantes des

⁶ DENIS et CHAMPAGNE, *pour comprendre les changements dans les organisations*, Gestion, Février, 1990, P 44-55 ;

modifications importantes de certains facteurs situationnels. Ce modèle permet de préciser et de comprendre les causes des changements, mais ses implications en ce qui concerne le pilotage demeurent limitées (SOPARNOT, 2004)⁷.

d- Le modèle politique

Dans cette approche l'organisation est considérée comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système. Ce modèle reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts. Ainsi, ce sont les acteurs qui contrôlent les bases de pouvoir importantes dans l'organisation et se sont eux qui vont influencer le plus le processus du changement. Puisque l'adoption et l'implantation d'une réforme réveillent et/ou accentuent les jeux de pouvoir organisationnels, la réussite de l'opération dépend du degré de convergence entre les intérêts des acteurs et les finalités du projet (SOPARNOT, 2013)⁸.

Autrement dit, la réussite de l'opération ne dépend plus du processus de planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement. Il est question pour le dirigeant de jouer le rôle de facilitateur, en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés, il doit après analyse des stratégies des individus et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui de ceux qui marqueront le plus le processus du changement. Ce dernier (le dirigeant) doit être un habile négociateur pour manœuvrer et acquérir la légitimité politique pour transformer les règles en place.

e- Le modèle psychologique

Ce modèle assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. S'appuyant largement sur les travaux d'ARGYRIS (2003)⁹, ce modèle indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc, à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective. Dans cette approche le rôle du gestionnaire consiste à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage. Ce qui nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, les initiatives et la propension des individus à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés qu'ils rencontrent.

Chacun de ces différents modèles offrent une vision différentes mais éclairante des processus du changement. Cependant, nous constatons qu'hormis le modèle hiérarchique classique qui ne prend pas en considération l'aspect humain dans l'implantation du changement et considère que le processus du changement est imposé par la direction, les autres approches soulignent la nécessité de faire participer l'ensemble des acteurs concernés dans les différentes phases de processus du changement.

1.2.2. Principes de pilotage de changement organisationnel et managérial

Le pilotage du changement organisationnel et managérial est un enjeu prioritaire pour la survie des organisations. Piloter le changement désigne le processus qui commence à partir de moment où un dysfonctionnement est détecté dans l'organisation jusqu'à la mise en œuvre d'une solution efficace à ce dysfonctionnement. Autrement dit, le pilotage du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un

⁷ SOPARNOT R, *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*, Gestion, 2004/4, P 36 ;

⁸ SOPARNOT Richard, *les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*, Recherches en Sciences de Gestion, N° 97, 2013 /4, P 23-43 ;

⁹ ARGYRIS C, *savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, paris 2003;

cadre d'action qui permet l'élaboration, le choix, et la mise en œuvre d'une solution aux dysfonctionnements diagnostiqués. Ainsi, le pilotage du changement requiert la mise en œuvre d'une méthodologie adaptée en fonction de la nature des modifications à apporter et de contexte organisationnel et de mobiliser les différentes ressources et moyens de l'organisation pour la mise en œuvre du changement décidé. Ce qui nécessite de prendre en charge les valeurs, la culture, les résistances au changement et tous les autres aspects dans la décision d'implantation du changement, dans sa conception et sa mise en œuvre sur tous les plans : technique, économique, sociologique et psychologique. Par ailleurs, un certain nombre de principes semblent être incontournable lors de l'implantation d'un changement, afin de mieux suivre l'action du changement et d'anticiper les problèmes et donc réussir le projet du changement (BOUKRIF 2008, GROUARD et MESTON 1998, CARTON 1999, AUTISSIER et MOUTOT 2013). Ces principes consistent en :

- Etablir un diagnostic de la situation. Ce diagnostic doit porter sur l'aspect fonctionnel et social de l'organisation ;
- Établir une vision claire du changement en fixant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre ;
- La sensibilisation des employés à la nécessité de changer par la justification et l'explication des changements opérés, le choix des objectifs et l'intérêt de la démarche adoptée ;
- La mise en place d'une équipe de pilotage pour animer et gérer le projet du changement ;
- La définition d'un plan de mise en œuvre de l'ensemble des actions qui permettra de guider et de concrétiser le processus du changement et les ressources qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ;
- Agir sur les comportements, les attitudes et la culture pour assurer la mise en œuvre des actions prévues et l'atteinte des objectifs fixés ;
- Former et communiquer intensément ;
- Associer au changement un intérêt quelconque pour motiver et inciter les employés à adhérer au projet ;
- Assurer l'accompagnement des cadres par une équipe d'expert dans le pilotage du changement (le coaching) ;
- Faire participer les employés au processus du changement (fixation des objectifs, implication dans les discussions liées à la mise en œuvre du changement ...) pour s'assurer qu'ils vont s'impliquer et donner le maximum d'eux même pour réussir l'opération de mise en œuvre ;
- Prendre en charge les inquiétudes et préoccupations du personnel pendant le processus du changement ;
- Gérer les aspects émotionnels, les résistances au changement et les enjeux du pouvoir.

1.3. La résistance au changement

Toute intervention qui véhicule des idées du changement dans une organisation, va entraîner l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer aux modifications introduites et à en annuler les effets. Le concept de « la résistance au changement » a été initialement forgé par COCH et FRENCH (1948)¹⁰, qui se sont focalisés dans leur travail au sein de l'usine Harwood Manufacturing sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Ils expliquent ainsi, la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés, et impliquent des comportements indésirables. Dès lors, le terme « résistance au changement » était étudié et repris maintes fois par différents auteurs.

Par ailleurs, DOLAN et *al.* (1996)¹¹, définissent la résistance au changement comme *« l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que*

¹⁰ COCH L, FRENCH J.R.P, *Overcoming resistance to change*, Human Relations, 1948, p.512-532;

¹¹ BAREIL C, *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, 2004, P 3;

l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ». Dans cette optique, la résistance au changement est considérée comme une réaction extrêmement négative à l'égard du changement, elle traduit la capacité des individus d'entraver les projets de changements dans lesquels s'engage l'entreprise. Dans ce sens, le concept est culpabilisant et destructeur au niveau de l'individu et il est malvenu en période du changement. Il convient de le considérer comme : « *un compagnon paradoxal de l'agent de changement et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement* » (COLLERETTE P et al., 1997)¹².

Toutefois, dans une conception opposée à la précédente, la résistance peut être considérée comme une réaction positive qui permet au changement de se concrétiser et de se matérialiser, les changements ne suscitant pas de résistance restent à l'état de concept et ne se traduisent pas dans les faits (CARTON, 1999)¹³. La manifestation et l'expression des résistances ne constituent pas donc, dans cette optique, nécessairement un obstacle au changement, elles apparaissent plutôt d'une certaine manière comme une voie d'accès permettant la compréhension des aspects du changement, qui posent le plus de problèmes aux salariés.

L'étude des origines de la résistance au changement n'est pas une chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents. Les acteurs résistent aux changements pour différentes causes qui peuvent être d'ordre individuelles, collectives, culturelles, politiques, et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place, à la fréquence des changements et au changement lui-même (BARIEL, 2004)¹⁴.

Quoique la résistance au changement soit considérée comme la principale cause des échecs des différents changements et comme un frein inévitable, de notre part, nous la considérons comme une réaction naturelle et justifiée des acteurs qui tentent de maintenir une certaine stabilité dans leur quotidien et se protéger des nouvelles forces qui menacent de remettre en cause leurs intérêts, leurs sources de pouvoir, et les espaces d'incertitudes qu'ils contrôlent. Elle exprime aussi, le degré d'attachement du personnel d'une organisation à leurs habitudes, aux relations sociales déjà établies dans leurs unités de travail et à leurs valeurs constituées et partagées à travers l'histoire de l'entreprise.

2. La présentation de l'entreprise ALCOST Bejaia

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché à partir des années 90, a modifié radicalement l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Cet environnement est aujourd'hui marqué par des mutations profondes et une concurrence intense, qui oblige les entreprises à modifier leurs méthodes et outils de management pour assurer leur compétitivité et leur performance.

C'est dans cet environnement qu'évolue l'entreprise ALCOST. L'origine de cette entreprise remonte à 1974, date de la mise en exploitation du complexe. L'entreprise ALCOST était une unité de l'ex Société SONITEX (Société Nationale des Industries Textile) dénommé CCB (Complexe Costumes de Bejaia).

¹²COLLERETTE P, DELISLE G et PERRO R, *le changement organisationnel: Théorie et pratique*, presse de l'université de Québec, 1997;

¹³CARTON G-D, *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, édition village mondial, Paris, 1999, P 49;

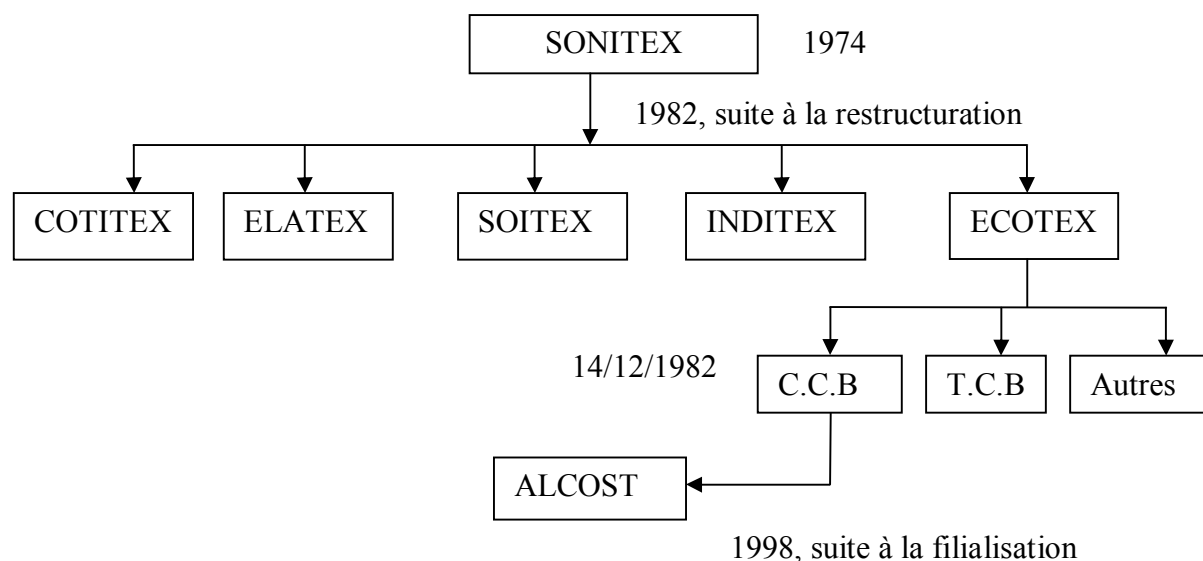
¹⁴BAREIL C, *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, op.cit, P6 ;

En 1982, à la suite de la restructuration de la société SONITEX, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont faisait partie ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles), l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché au début des années 90, a entraîné la fermeture de 13 entreprises d'une part et la transformation juridique de l'unité CCB en SPA d'autre part, donnant naissance ainsi, par acte notarié N°106 du 18/01/1998, à la filiale Algérienne du Costume, appelée par abréviation « ALCOST ».

ALCOST est rattachée successivement aux holdings « Holdman » (holding industries manufacturières), puis « Agroman » (holding industries agroalimentaires et manufacturières), à la SGP IM « société de gestion des participations ; industries manufacturières », et actuellement filiale du groupe C&H « confection et habillement ». Comme le montre le schéma suivant :

Figure 01 : Cheminement historique de l'entreprise.



Source : Document interne à l'entreprise.

Les principales activités d'ALCOST sont la conception, la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements. Elle met sur le marché national une gamme assez large de produits. Cette nomenclature est présentée en cinq types d'articles bien différents (vêtement ville, vêtement professionnel, vêtement spécifique, vêtement sportswear, literie). Avec un effectif total de 554 employés.

3. Méthodologie de recherche

Pour réaliser ce travail nous avons opté pour une étude de cas où nous avons accompagné l'entreprise ALCOST durant le processus de mis en œuvre du système ERP, par notre présence effective sur le site de l'entreprise durant des périodes prolongées (à la moyenne de 2 fois par semaines durant 8 mois). L'étude de cas nous permet de dégager une observation approfondie de phénomène du changement organisationnel dans les différentes fonctions, et de déterminer son impact sur l'organisation. L'une des raisons fondamentales pour lesquelles nous avons opté pour cette stratégie, est qu'elle permet de se centrer sur l'examen de processus du changement ainsi que, sur l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles de manière longitudinale.

Pour nous familiariser à notre terrain de recherche, nous nous sommes focalisés dans un premier temps, sur l'observation et l'analyse des documents internes à l'entreprise. Notre observation a porté sur :

- Les actions menées pour l'implantation de l'ERP ;
- Les attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP ;
- La fréquence de l'utilisation de l'ERP, par les utilisateurs, pour effectuer leurs tâches ;
- Les difficultés rencontrées au cours de l'utilisation de l'ERP ;
- La fréquence de la sollicitation des informaticiens pour la résolution des difficultés rencontrées par les utilisateurs.

En effet, la réalisation de ce travail implique d'analyser tous les aspects de processus du changement et donc, de s'intéresser à toutes les catégories d'acteurs concernés ; c'est pourquoi nous avons opté, dans un deuxième temps, pour une enquête approfondie par questionnaires et par entretiens.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs pour laisser aux interrogés l'opportunité de s'exprimer. Nous avons ainsi, touché l'ensemble de l'équipe dirigeante (PDG et équipe de pilotage) et les utilisateurs de l'ERP où nous avons touché à 23 utilisateurs sur 28.

Nous avons complété ensuite, nos entretiens par un sondage par questionnaire dans le but d'évaluer les attitudes des différents acteurs vis-à-vis le changement et de réaliser une étude quantitative.

Nous nous sommes également rapprochés des cadres du service informatique et de la direction des ressources humaines. Ceci a permis de nous imprégner des réalités vécues au quotidien et utiles pour nos recherches. Nous avons également échangé avec le personnel des autres départements. Ces échanges ont porté sur les difficultés pratiques et les problèmes récurrents lors du processus d'implantation de l'ERP. Ces échanges nous ont permis d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur la situation par les acteurs.

Enfin, pour le traitement des données, nous avons effectué après chaque entretien un compte rendu reprenant l'ensemble des données et les appréciations émises par les interrogés. Nous avons étudié de façon minutieuse les textes d'interviews et les notes d'observation, en tenant compte de l'objectif de notre recherche.

Quant à l'enquête par questionnaire, le traitement des données s'est effectué par le logiciel de traitement des données SPSS statistics 20 et par Microsoft Office Excel 2007.

4. Le pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP au sein de l'entreprise ALCOST : Résultats de l'enquête et discussions

L'entreprise ALCOST a commencé depuis l'année 2012 le projet de l'implantation du système ERP. Ce projet est toujours en cour de réalisation. L'ERP intégré par l'entreprise ALCOST est constitué de 05 modules (gestion des stocks, commercial, investissement, comptabilité, gestion des ressources humaines et paie). Ce système n'est toujours pas fonctionnel et l'entreprise rencontre des problèmes et des blocages important dans la réalisation de ce projet, d'autant plus qu'il a été mené en parallèle avec un autre projet d'implantation d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 version 2008 (SLIMANI, 2015)¹⁵.

Ainsi, pour déterminer la nature des changements induits par l'implantation de l'ERP et le mode de pilotage adopté par l'entreprise ALCOST Bejaia, nous avons interprété les résultats de notre enquête en décrivant et analysant les actions menées, par cette entreprise sur le plan stratégique et opérationnel ainsi que la manière dont les résistances ont été gérées.

4.1. Le diagnostic de l'existant

¹⁵ SLIMANI R, *le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, mémoire de magister en Science de Gestion, université A/Mira de Bejaia, 2015 ;

Le diagnostic est le point de départ de tout projet du changement ; il permet de comprendre la situation existante avec ses points forts et ses dysfonctionnements. Cette étape constitue une étape fondamentale pour la réussite de tout projet du changement. Elle consiste à définir les frontières du projet, à cartographier les acteurs concernés et à mesurer l'état de réceptivité de l'organisation. Le diagnostic ne sert pas seulement à déterminer les changements nécessaires et les objectifs à atteindre mais également, à évaluer la manière dont l'entreprise et ses salariés devraient accepter le changement et y réagir.

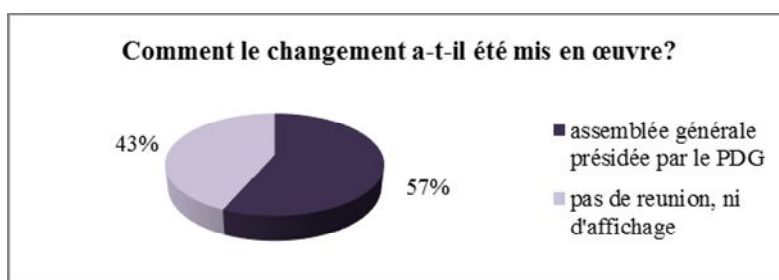
Cependant, les résultats de notre enquête ont montré qu'il n'y a pas eu de diagnostic de l'existant, ni d'étude préliminaire faite avant l'implantation de l'ERP dans l'entreprise ALCOST. Cela dit, l'analyse sociologique de l'entreprise qui devait mener à la mise en place d'une cartographie d'acteurs et leurs attitudes probables vis-à-vis les changements que l'implantation de l'ERP va imposer n'a pas été faite. La direction n'anticipe pas la capacité des utilisateurs à résister et à freiner le projet. Ce qui traduit une conception du changement de type taylorien, où la mise en œuvre est appliquée à travers des décisions portant sur des variables techniques, en ignorant les frustrations qui peuvent être engendrées durant l'application du changement.

4.2. Le processus de diffusion et de justification du changement introduit

La revue de la littérature nous a permis de conclure qu'aucun changement ne peut aboutir si celui-ci n'est pas suffisamment justifié et si les acteurs chargés de sa mise en œuvre sont mal informés. Il est nécessaire de justifier aux acteurs les changements opérés, le choix des objectifs et l'intérêt de la démarche adoptée. La justification des changements opérés permet de faire prendre conscience, par tous les acteurs des insuffisances de la situation actuelle et donc, de donner à tous l'envie de s'améliorer et de changer.

L'analyse des entretiens menés auprès du PDG et des membres de l'équipe de pilotage, montre que le changement a été mise en œuvre par une assemblée générale présidée par le PDG avec tout le personnel de l'entreprise, où ces derniers ont été informés de l'introduction de l'ERP, en leur exposant les grandes lignes seulement. Ce qui a été partagé par 57% des utilisateurs interviewés (figure 02). Quoique les 43% restant, n'ont pas partagé ces déclarations. Ces derniers ont affirmé qu'ils étaient informés au moment même de l'installation de nouvel outil.

Figure 02 : La manière de mise en œuvre de l'ERP dans l'entreprise ALCOST.



Source : élaboré par nos soins.

De plus, les résultats de notre enquête nous ont permis de constater que la direction a imposé directement l'ERP sans justifier son choix, ni exposer d'autre alternative possible. Ce qui a été confirmé par 65% des utilisateurs interrogés (Figure 03).

Figure 03 : La justification de choix de l'ERP pour les utilisateurs.



Source : élaboré par nos soins.

Les résultats de l'enquête menée ont montré également, que la décision de l'implantation de système ERP a été initiée uniquement par le PDG, sans la consultation ou la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Ce qui a été confirmé par le PDG qui a souligné le caractère imposé de ce changement, fait sans la participation des employés.

Ainsi, la décision de l'implantation de l'ERP dans l'entreprise ALCOST était imposée par la direction sans explication, ni justification. Malgré qu'il y avait des mesures pour informer le personnel de cette décision, ces mesures n'ont pas touché à tous les acteurs concernés et reste insuffisantes. De ce fait, le changement dans le contexte de l'entreprise ALCOST, répond à une conception de type taylorienne, où le changement est conçu par les seuls membres de la direction puis est poussé dans l'organisation. Les acteurs opérationnels et exécutants, ne sont ni consultés, ni incités. La décision du changement leur a été brutalement imposée.

4.3. Le plan de pilotage

La littérature s'accorde sur la nécessité de définir un plan de conduite de l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement et les ressources qui seront mises en œuvre, pour atteindre les objectifs fixés.

Notre enquête a révélé l'existence d'un plan de mise en œuvre qui trace les étapes, les échéanciers, le budget alloué et les objectifs de projet, dans l'entreprise ALCOST. Ce plan est élaboré par la direction en collaboration avec le cabinet informatique accompagnateur. Puis, il a été par la suite communiqué aux pilotes du projet seulement, d'après les propos de PDG. Ce qui n'est pas tout à fait partagé par tous les pilotes ; deux d'entre eux nous ont déclaré qu'ils ignorent l'existence d'un plan de mise en œuvre. De plus, d'après les propos du PDG, ce plan n'est pas respecté surtout en ce qui concerne les échéanciers.

Une équipe de pilotage était mise en place pour assurer la mise en œuvre de l'ERP. Cette équipe est constituée de 04 pilotes. Ces pilotes sont des contractuels qui travaillent dans l'entreprise depuis plus d'une année et trois d'entre eux ont été déjà intégrés dans une équipe de pilotage d'un changement.

L'enquête menée par entretien auprès des différents pilotes montre que, leurs rôles ne sont pas clairement définis. Concernant leur méthode de travail, notre observation et notre investigation, nous ont permis de constater qu'elle répond beaucoup plus à la méthode mécaniste de taylorisme. Il s'agit de réaliser un diagnostic sur le plan technique, pour voir les difficultés et les insuffisances de l'outil et écouter les suggestions des utilisateurs concernant l'ajout ou la modification de certaines options de ce progiciel. Après l'étude de leurs suggestions, les pilotes se réunissent et contactent le cabinet informatique accompagnateur pour voir de la possibilité ou non de répondre à leur demande. De plus, les pilotes déclarent qu'hormis les tâches et les décisions liées à la personnalisation et au paramétrage de progiciel, ces derniers, n'ont aucune liberté d'action. Ils ne sont pas intégrés dans le processus de décision, ils ne font que transmettre l'information et attendre les instructions de la direction. D'après les propos d'un des pilotes interviewés : *« en tant que meneurs de projet, on intervient seulement sur l'aspect technique, c'est-à-dire des choses liées au*

fonctionnement de progiciel et son paramétrage. En dehors de ça, notre rôle consiste seulement à observer ce qui se passe et constater les problèmes, les dysfonctionnements et les blocages qui existent et rédiger par la suite un rapport où nous allons décrire la situation et transmettre l'information. Puis, on attend la réaction et les directives du PDG. A notre niveau on peut rien faire, il faut toujours attendre les directives ».

Les résultats de notre enquête ont révélé que la mise en œuvre du changement induit par l'implantation de l'ERP se fait en dehors des cadres pilotes qui ont pour seul rôle à jouer, celui de fournir l'information et appliquer les instructions décrites.

4.4. La formation

L'implantation de l'ERP exige des utilisateurs d'abandonner leur ancien outil de travail et leurs vieilles méthodes et introduire un nouvel outil dont ils ne connaissent pas le fonctionnement. Dans une telle situation, les employés se sentent incompetents et non qualifiés pour effectuer leurs tâches. Ainsi, l'effort de formation et d'accompagnement devient plus que nécessaire pour doter les acteurs d'une capacité de s'adapter avec le nouvel outil. Le plan de formation vise à s'assurer que toutes les personnes devront, travailler avec le système auront les compétences nécessaires. La formation permet principalement de préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches afin de réussir le changement demandé et d'éviter ainsi, les résistances dues à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de leurs nouvelles tâches.

L'étude des documents interne nous a permis de constater qu'il y a eu un programme de formation organisé en deux phases, par le cabinet accompagnateur, durant la première année. Tous les utilisateurs ont bénéficié (28 utilisateurs répartis comme suit : gestion des stocks : 13 ; commercial : 4 ; investissement : 1, GRH et paie : 6 ; comptabilité : 4).

- La première phase a porté sur la saisie des données par l'ERP. Elle a duré trois jours.
- La deuxième phase a porté sur l'utilisation professionnelle de l'ERP. Elle a duré une semaine.

Toutefois, d'après les résultats de notre enquête 26% des utilisateurs ont déclaré ne pas avoir bénéficié des programmes de formations. De plus, la plupart des utilisateurs qui ont déclaré avoir bénéficié des formations, ont déclaré qu'ils ne sont pas satisfaits, car ces formations ont été faites rapidement, ce qui fait qu'ils n'ont pas compris ni appris grand-chose.

Malgré cet effort de l'entreprise, il reste que ces formations proposées ne sont pas adaptées, puisque comme le montre les résultats de l'enquête, ces formations ont été faites rapidement et portent seulement sur l'aspect technique et le comment d'utilisation de nouvel outil, elles n'ont pas pour objectif de faciliter l'intégration des personnes dans le nouveau contexte et leur adaptation avec le nouvel outil.

4.5. Le coaching

Le coaching est une technique très pratiquée lors des opérations du changement organisationnel ou technologique. Il permet de répondre aux inquiétudes du personnel cadre concernant le fonctionnement de la nouvelle organisation ou la maîtrise de la nouvelle technologie.

Le coaching est une action d'accompagnement individuel ou collectif, des managers par des spécialistes, portées sur la manière de mise en œuvre du changement. Il leur permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action du changement. Il les oblige à prendre de recul sur leurs propres pratiques, à les comprendre et à envisager des pistes d'amélioration.

L'analyse des entretiens menés auprès des différents pilotes, montre que l'entreprise était accompagnée dans le processus de mise en œuvre de l'ERP par le cabinet informatique qui lui a installé le progiciel. Ainsi, des experts appartenant à ce cabinet assurent l'accompagnement des pilotes pour les familiariser avec les changements opérés. Les pilotes déclarent qu'ils font toujours

appel à ces experts en cas de besoin et notamment des besoins liés au paramétrage et à la personnalisation de progiciel.

L'entreprise ALCOST a confié la mise en place de progiciel ERP à des experts externes. Toutefois, ces experts s'occupent seulement de l'aspect technique de projet et se contentent de proposer des solutions et des procédures standardisées pour gérer les problèmes rencontrés.

4.6. La motivation / l'intéressement

A côté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. Toute entreprise doit intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver afin d'assurer leur implication dans le projet du changement. La motivation consiste à faire accepter aux acteurs, dont les enjeux sont différents, l'idée de travailler ensemble sur le même projet et partager les sacrifices induits par le changement. Dès lors, Il est impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

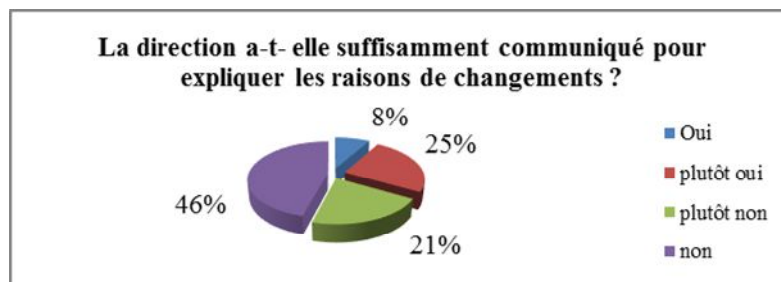
Cependant, l'enquête nous a révélé une absence totale de toute sorte de mesures de motivation ou d'intéressement dans cette entreprise. Ce qui a été confirmé par tous les pilotes interrogés ainsi que l'ensemble des utilisateurs interviewés. Ce qui confirme encore une fois que la direction ne prend pas en charge le facteur humain et ne cherche guère à le motiver pour le convaincre d'adhérer au projet de l'implantation de l'ERP.

4.7. La communication

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. Ainsi, un plan de communication doit accompagner le processus du changement pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement et informer les acteurs des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. La communication devrait commencer tôt, être consistante et continue.

Or, les résultats de notre enquête montrent le manque flagrant de la communication au niveau de l'entreprise ALCOST. Ce qui a été confirmé par les utilisateurs (figure 04).

Figure 04 : L'appréciation de la communication par les utilisateurs.



Source : élaboré par nos soins.

De plus, la plupart des utilisateurs interrogés déclarent ne pas être informés des impacts de l'implantation de l'ERP sur leur travail.

Ces résultats ont été confirmés par le PDG qui nous a confirmé qu' : « *il existe un plan de communication sous forme de réunions périodique et l'affichage pour informer et sensibiliser le personnel, mais ce plan n'est pas appliqué à 100%. La communication nous pose un véritable problème. On est très en retard sur ce plan mais on envisage de faire mieux* ».

4.8. Adhésion et implication des acteurs

Dans un processus du changement, pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé.

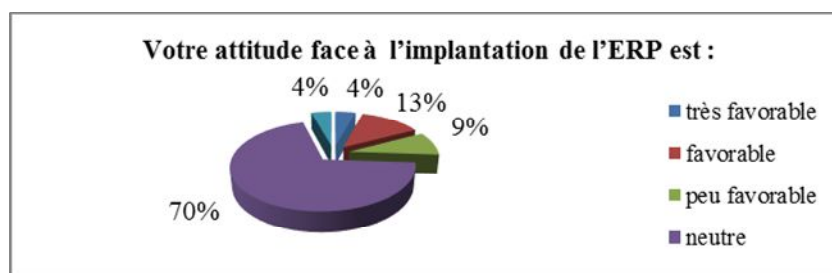
La réussite d'un projet du changement est conditionnée par l'implication de l'ensemble des exécutants. La plupart des moyens proposés pour surmonter la résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les acteurs à la mise en œuvre du changement. Autrement dit, les entreprises doivent s'intéresser aux conditions d'adhésion des acteurs, sans quoi le changement ne peut se réaliser. Ainsi, les changements qui viennent d'en haut, ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

Cependant, nous avons constaté durant cette enquête, qu'en plus des programmes de formation qui ne sont pas adaptés et l'absence totale des mesures d'intéressement et le manque flagrant de la communication, la situation est aggravée par l'absence de consultation et de participation des acteurs dans le processus du changement. D'après les résultats de l'enquête réalisée auprès des utilisateurs, 48% des interrogés ont déclaré ne pas être impliqué (non ou plutôt non) dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP contre 52% qui ont déclaré le contraire. Or, ces derniers ont souligné qu'ils sont seulement impliqués lorsqu'il s'agit des variables techniques concernant le paramétrage de progiciel. De plus, 83% des interviewés ont déclaré qu'ils n'ont pas participé à la fixation des objectifs.

Cette méthode taylorienne de conduire le changement et qui consiste à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne et à parachuter ensuite les décisions sous forme d'instruction et de directives, a conduit à une grande démotivation de la part du personnel et a engendré leur désintéressement qui s'est traduit par le manque d'implication et d'adhésion dans le processus de mise en œuvre. Dès lors, les résultats de notre enquête ont montré que 39% des utilisateurs ont déclaré qu'ils ne font que le nécessaire pour l'implantation de l'ERP, sans plus ; et 35% ont déclaré qu'ils accomplissent des tâches liées au changement seulement lorsqu'ils sont obligés de le faire.

De plus, l'analyse des attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'implantation de l'ERP montre que 70% des utilisateurs interrogés ont confirmé avoir une attitude neutre vis-à-vis l'implantation de l'ERP (figure 05).

Figure 05 : Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de l'ERP.



Source : élaboré par nos soins

Par ailleurs, l'analyse des mesures d'accompagnement et des modalités du changement montre que l'élément humain n'a pas été pris en considération. Ce qui a engendré le

désintéressement des employés et leur manque d'implication dans le processus de mise en œuvre, ainsi que leur adoption d'une attitude très négative qui s'est traduite par une exécution mécaniste et conformiste des tâches liées à l'implantation de l'ERP, en se limitant seulement au minimum demandé.

4.9. Les Résistances aux changements

Le facteur humain est reconnu comme l'un des facteurs de risque les plus importants dans la mise en œuvre d'un progiciel ERP. Dans plusieurs situations de mise en œuvre, d'importantes résistances se manifestent, allant parfois jusqu'à des blocages qui mettent en péril à la fois l'utilisation future du système, son efficacité et la légitimité de tout le projet.

Ainsi, les employés d'une entreprise ont plusieurs manières de dire « non » au changement introduit. La résistance au changement peut prendre deux formes principales. Elle peut apparaître sous une forme passive ou sous une forme active. Dans le cas des changements induits par l'implantation de l'ERP dans l'entreprise publique ALCOST, notre enquête a révélé le développement des deux formes de résistance par les acteurs concernés.

4.9.1. Les résistances actives

La résistance active, s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par : la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

Dans le cas de l'entreprise ALCOST, nous avons retrouvé les formes de résistances actives, exprimées sous forme de demande du changement de poste. Dans la plupart des cas observés ces demandes ont été acceptées. Malgré que ces cas ne soient pas nombreux, ceci a affecté la mise en œuvre du projet, car la formation et l'intégration de nouveaux arrivés dans leur poste prend beaucoup du temps. Ce qui aggrave la situation et crée plus de retard. D'après les propos d'un des pilotes interrogés : *« lorsqu'un employé quitte son poste et un nouveau rejoint le poste, on doit le prendre en charge, le former et l'accompagner et donc refaire des choses qu'on a déjà fait et au lieu d'avancer, on se retrouve toujours en train de tourner et d'accumuler du retard »*.

4.9.2. Les résistances passives

Lors d'une résistance passive, les acteurs ont tendance à ne pas se déclarer ouvertement contre le changement et s'emploient silencieusement mais activement à bloquer le projet, en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement. Cette forme de résistance se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, l'application négligée ou erronée des principes du changement.

Dans le cas de l'entreprise ALCOST, nous avons remarqué la tendance des employés à s'afficher pour le changement et cacher leur réelle intention vis-à-vis le projet. Cette forme passive s'est traduite par la tendance des utilisateurs à exposer à chaque fois des problèmes liés au fonctionnement de l'ERP. Les utilisateurs laissent entendre qu'ils ont accepté l'outil et qu'ils font des efforts pour réussir l'implantation, mais le problème est dans l'ERP lui-même qui n'est pas adapté à leur contexte du travail. Ces derniers n'hésitent pas de trouver des failles et de faire appel aux pilotes pour rentrer dans un processus de négociation avec eux. Ils comparent souvent le nouvel outil à leur ancien logiciel. Durant notre présence sur le terrain, nous avons entendu plus souvent de la part des utilisateurs lorsqu'ils s'adressent aux pilotes l'expression : *« votre ERP ne me permet pas de réaliser tel ou tel tâche ou ne possède pas tel ou tel option comme mon ancien logiciel »*.

De plus, nous avons remarqué dans certains services que les employés utilisent encore les anciens logiciels et les anciennes méthodes et ont commencé au même temps l'utilisation de l'ERP.

Ce qui est jugé par le PDG comme une méthode d'apprentissage et d'adaptation graduelle des utilisateurs au nouvel outil et une mesure de précaution dans le cas où des problèmes sérieux se posent avec l'ERP, ils auront toujours des données écrites. En revanche, les utilisateurs dans ces services utilisent le plus souvent les anciennes méthodes seulement, sous prétexte de ne pas avoir le temps pour utiliser les deux outils (ancien logiciel et le système ERP), ou de rencontrer des problèmes avec l'ERP, ou même d'oublier d'utiliser l'ERP parce qu'ils n'ont toujours pas pris l'habitude de le faire.

En effet, les utilisateurs ont observé des transformations majeures dans leur travail accompagné d'un changement profond dans leurs rôles et leurs tâches. Dans certains cas les tâches des employés se sont appauvries (moins de tâches administratives) et dans d'autres cas elles se sont enrichies (tâches d'analyse plutôt que d'entrée de données) et leurs compétences sont devenues désuètes. Cette transformation a impliqué l'augmentation ou la diminution de niveau d'autorité et de responsabilités des acteurs selon le cas, ce qui avait comme conséquence de modifier leur rapport au travail. Nous prenons à titre d'exemple l'implantation de l'ERP au sein du département finance et comptabilité, alors que le métier des employés de ce département comprenait jusqu'à l'ERP un lourd travail de collecte, d'agrégation, de synthèse des écritures comptables et des données financières, ces tâches sont maintenant automatisées par l'ERP. Ainsi, l'implantation de l'ERP a suscité chez les employés appartenant à ce département un sentiment de peur et d'inquiétude quant à leur avenir dans l'entreprise, surtout qu'ils ne sont pas bien informés. Durant notre enquête, au cours de l'implantation de l'ERP dans ce département, nous avons eu l'occasion d'entendre à plusieurs reprises des employés qui s'interrogent sur leur avenir dans l'entreprise.

Ces résistances passives se sont manifestées également par des retards dans la réalisation des tâches liées à la l'implantation de l'ERP. Ce qui a engendré un retard important dans l'opération d'implantation qui a entamé sa troisième année dans un contexte où le système n'est toujours pas fonctionnel et n'est pas encore intégré dans tous les modules. Ce qui constitue une charge financière importante pour l'entreprise.

Cette résistance passive s'explique en partie par le statut des employés dans l'entreprise et le style de commandement utilisé. Toutes les décisions dans cette entreprise dépendent du PDG qui considère que les employés sont des simples exécutants qui doivent appliquer les instructions et les directives, sans aucune marge de négociation ou même une liberté d'expression. Ajoutant à cela, la plupart des employés sont des contractuels, ce qui explique leur peur de s'exprimer et déclarer leur vrai sentiment ou même, ce qui ne va pas dans le processus de mise en œuvre.

D'après les résultats de notre enquête, il n'existe aucun plan pour gérer les résistances dans cette entreprise. D'ailleurs ces résistances ne sont même pas prises en considération, ce qui a été confirmé par le PDG qui nous a déclaré que « *personne n'ose dire directement non au changement. Quant aux résistances indirectes, elles sont gérées par le contournement, on ne les prend même pas en considération. Au début, on essaye d'expliquer et de sensibiliser les personnes pour changer, mais quand ça ne marche pas, on avance sans les personnes qui ne veulent pas le faire. Personnellement, j'encourage la polyvalence, autrement dit, si un employé refuse de changer et d'effectuer les tâches demandées, on va trouver un autre employé dans l'entreprise qui peut le remplacer, quand à lui, on lui affectera d'autres tâches et on le mettra à côté. Bref, personne n'est indispensable et le changement va s'effectuer avec ou sans eux* ». Ainsi, le facteur humain n'est pas pris en compte dans le processus de mise en œuvre. Le PDG refuse de reconnaître le poids important de facteur humain dans la réussite du projet. Comme il sous-estime la capacité des acteurs à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet. Ce qui représente une vision purement taylorienne du changement.

❖ Pourquoi les acteurs résistent-ils aux changements ?

Les résistances observées au sein de l'entreprise ALCOST ont été expliquées, d'après les résultats de l'enquête menée, par des éléments relatifs au modèle choisi. Les employés ont déclaré être contre la manière dont le changement a été mené. Autrement dit, le manque de participation des utilisateurs dans le processus d'implantation, l'absence de communication suffisamment intense pour justifier et expliquer les actions menées et l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition, ont été les causes principales qui ont conduit les employés à résister aux changements introduits.

De plus, la mise en œuvre de l'ERP exige des employés l'abandon de leur ancien outil du travail et leurs habitudes et la mise à niveau de leurs façons de faire et leurs expertises. Or, l'enquête montre que 52% des utilisateurs sont des anciens qui travaillent dans l'entreprise depuis 5 ans ou plus et 70% d'entre eux n'ont jamais travaillé dans d'autre entreprise. Ce qui explique leur penchant vers la stabilité. Ainsi, il est difficile d'instaurer un changement dans un tel contexte, car les employés se sentent à l'aise dans la routine et plus en sécurité dans la stabilité. Ce qui les pousse à résister et bloquer la mise en œuvre de nouvel outil.

Conclusion

L'implantation d'un système ERP dans une entreprise est une occasion pour la redresser et mettre à niveau son management et son mode de fonctionnement. Les systèmes ERP sont des technologies complexes, qui exigent un effort de réorganisation et de préparation assez rigoureux. Nous rappelons que l'objectif principal de notre recherche est de comprendre l'origine des blocage rencontrés par l'entreprise ALCOST durant le processus de mise en œuvre d'un système ERP, à travers une analyse du contenu des changements opérés, leur mode de pilotage et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, la décision de l'implantation de progiciel ERP dans l'entreprise ALCOST, reflète une prise de conscience interne de la nécessité de porter des modifications au mode de fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus en adéquation avec l'évolution de son environnement et à mettre en œuvre des ajustements nécessaires pour améliorer la performance et la compétitivité de celle-ci. La direction a imposé cette décision sans l'implication de l'ensemble des acteurs concernés, et elle a été mise en œuvre sans justification, ni explication.

En effet, le mode de gestion de cette entreprise s'inspire de modèle taylorien caractérisé par une rigidité dans le fonctionnement, l'absence d'initiative, et le manque de communication, accompagné de l'utilisation d'un style de commandement purement « autocratique » où le pouvoir dépend d'une seule personne qui est le PDG. L'utilisation de ce modèle dans cette entreprise publique se justifie par des données culturelles héritées des années du dirigisme où ce modèle a fortement dominé. De ce fait, le modèle taylorien est toujours présent et dominant dans cette entreprise et influence clairement son mode de fonctionnement et le comportement de son dirigeant.

Ainsi, le mode de pilotage adopté par cette entreprise pour la mise en œuvre des changements induits par l'implantation de l'ERP, est un mode mécanique qui traduit une vision taylorienne de l'organisation. Le changement est abordé selon une perspective strictement technique. Ce qui fait qu'il est appliqué à travers des décisions portant sur des variables techniques, mené sans impliquer le personnel de l'entreprise dans le processus décisionnel. Les acteurs chargés de la mise en œuvre, ne sont ni consultés, ni incités. Ils doivent seulement obéir et avoir une bonne volonté pour sa mise en œuvre. Cette approche néglige l'aspect humain et ne croit pas à la créativité des employés, ni à leur capacité à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet. Cette méthode de conduite du changement a provoqué chez les employés un sentiment d'indifférence et de désintéressement. Ce qui a suscité leur manque d'implication, l'exécution stricte et conformiste des tâches liées aux changements et des résistances. Ces attitudes présentent la cause principale des retards et des blocages importants dans la mise en

œuvre de l'outil qui entame sa troisième année avec des résultats inquiétants. Ce qui constitue, en effet, une charge financière importante pour l'entreprise.

En guise de conclusion, nous constatons que l'implantation d'un progiciel ERP a peu de chance d'aboutir s'il n'est pas approprié par le personnel qui est appelé à lui donner sens et vie. Ainsi, il demeure impératif d'impliquer le personnel de l'entreprise à tous les niveaux dans le processus du changement. Pour ce faire, il faut communiquer intensément pour justifier et expliquer aux employés la nécessité de changer et les informer approximativement où le changement va les conduire en tenant compte des comportements, des émotions et des résistances qui en découle durant la mise en œuvre. Cela dit, les changements induits par l'implantation de l'ERP doivent être pensés en termes de méthodologie de conduite à adopter, pour faire adhérer les acteurs concernés et transformer les pratiques et les cultures.

Bibliographie

- ARGYRIS C, *savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, paris 2003 ;
- AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, *conduite du changement : concepts clés*, Dunod, Paris, 2010 ;
- AUTISSIER D, MOUTOT J. M, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 3e édition, Dunod, paris, 2013 ;
- BAREIL C, *Gérer le volet humain du changement*, les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, canada, 2004 ;
- BAREIL C, *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, 2004;
- BAYAD M, SCHMITT C, *GRH et changement organisationnel: quelle relation à travers les théories des organisations?*, disponible sur : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003bayad-schmitt011.pdf>;
- BERNARD J-G, RIVARD S, AUBERT B, *évaluation du risque d'implantation de progiciel*, rapport de projet, réalisé par CIRANO, Montréal, 2002 ;
- BOUKRIF M, KHARBACHI H, *Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la PME en Algérie*, in « De la gouvernance des PME, un regard croisés France- Algérie », édition l'Harmattan, Paris, 2006 ;
- CALDAS M-P, WOOD T, *How Consultants Can Help Organizations Survive the ERP Frenzy*, Research Paper, EAESP / FGV, 1998;
- CARTON G-D, *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, édition village mondial, Paris, 1999 ;
- COCH L, FRENCH J.R.P, *Overcoming resistance to change*, Human Relations, p.512-532, 1948 ;
- COLLERETTE P, DELISLE G et PERRO R, *le changement organisationnel: Théorie et pratique*, presse de l'université de Québec, 1997;
- CROZIER M, FRIEDBERG E, *l'acteur et le système*, édition du Seuil, Paris, 1977 ;
- DEIXONNE Jean-Luc, *piloter un projet ERP : transformer et dynamiser l'entreprise par un système d'information intégré et orienté métier*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2006 ;
- DENIS et CHAMPAGNE, *pour comprendre les changements dans les organisations*, Gestion, Février, 1990, P 44-55 ;
- EL AMRANI, *le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un « ERP à air France »*, revue gérer et comprendre, n° 90, 2007 ;
- GROUARD B, MESTON F, *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, 3^e édition, Dunod, paris, 1998;
- JOMAA, H., *les déterminants de la création de valeur par les TIC : le cas des projets ERP*, dans Cahier de recherche n°2 du CIGREF, Paris, Septembre 2005 ;
- LEQUEUX J-L, *Manager avec les ERP*, troisième édition, édition d'organisation, paris, 2008;
- MAALOUL I, MEZGHANI L, *l'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP*, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage, 2003 ;

- QUELENNEC C, *ERP levier de transformation de l'entreprise*, édition Lavoisier, paris, 2007 ;
- REIX R, *changements organisationnels et technologies de l'information*, Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 2002 ;
- SENGE P et col, *la danse du changement*, First édition, 1999 ;
- SLIMANI R, *le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, mémoire de magister en Science de Gestion, université A/Mira de Bejaia, 2015 ;
- SOPARNOT R, *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*, Gestion, 2004/4;
- SOPARNOT R, *les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*, Recherches en Sciences de Gestion, 2013 /4, N° 97, P 23-43 ;
- TANGUY Hervé, *pour favoriser le changement dans les entreprises publiques*, in revue française de gestion, septembre – octobre 1997.