



## La résistance des employés comme facteur d'échec des projets de changements

### Employee resistance as a factor in the failure of change projects

**Slimani Radia\***, Laboratoire recherche en management et techniques quantitatives, université A/Mira de Bejaia (Algérie), radia.slimani@univ-bejaia.dz

**Boukrif Moussa**, Laboratoire recherche en management et techniques quantitatives, université A/Mira de Bejaia (Algérie), moussa.boukrif@univ-bejaia.dz

Réception : 09/04/2022

Acceptation: 08/11/2022

Édition: 31/12/2022

#### **Résumé:**

A travers ce travail nous avons tenté d'expliquer les blocages et les échecs rencontrés dans l'implantation d'un système ERP et d'un Système de Management de la Qualité, dans une entreprise publique algérienne, en mettant l'accent sur les représentations et les attitudes des employés.

Notre enquête a révélé que les résistances des employés ont été à l'origine de l'échec de ces deux projets. En effet, ces résistances ont réduit le projet de SMQ à la simple utilisation des procédures et des documents qualité ; et ont bloqué le projet ERP qui a été abandonné. Ce qui a engendré des pertes financières importantes pour l'entreprise.

**Mots-clés:** Système de management de la qualité; ERP; Résistance.

#### **Abstract:**

Through this work we tried to explain the blockages and failures encountered in the implementation of an ERP system and a Quality Management System, in an Algerian public company, by focusing on the representations and attitudes of employees. Our investigation revealed that resistance from employees was the cause of the failure of these two projects. Indeed, these resistances have reduced the QMS project to the simple use of procedures and quality documents; and blocked the ERP project which was abandoned. This resulted in significant financial losses for the company.

**Keywords:** Quality Management System; ERP; resistance.

\* Auteur correspondant: SLIMANI Radia

## **1. INTRODUCTION**

Dans le souci d'améliorer leur performance, les entreprises se retrouvent constamment dans l'obligation de s'interroger sur leur management et sur leurs modes de fonctionnements et d'organisation. Elles sont tenues de revoir leurs stratégies et leurs systèmes et outils de gestion ainsi que leurs modes de fonctionnements et donc effectuer des changements organisationnels et managériaux pour se doter d'une flexibilité nécessaire, pour faire face à leur environnement mouvant et instable.

Cela dit, les projets de changement organisationnel ne sont pas toujours couronnés de succès. Plusieurs projets ont connu des échecs et des blocages coûtant des sommes colossales à l'entreprise, en les entraînant dans une situation d'impasse. Les échecs des projets de changement peuvent être expliqués par plusieurs aspects liés au changement lui-même, à la méthodologie utilisée pour son implantation, ou à l'aspect humain.

L'introduction d'un changement dans une entreprise consiste à effectuer une rupture avec les pratiques anciennes, les valeurs, les règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il s'accompagne d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur et remet en cause les standards et les normes déjà établies. Ce qui nécessite de chercher des nouveaux savoirs qui vont ensuite, permettre d'élaborer de nouvelles règles et nouveaux standards. Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive (Autissier & Moutot, 2003, p. 109).

En effet, les changements ne peuvent avoir lieu sans l'implication des acteurs qui peuvent faire en sorte que le changement pénètre plus ou moins l'organisation et atteigne ou non les objectifs fixés. Ainsi, sans l'implication des acteurs, rien ne peut être fait. Malgré toutes les contraintes, rien ne peut être fait qui puisse être appelé changement sans reposer sur deux principes : l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils accordent aux décisions les concernant, et qu'ils exprimeront par leur voix (Bernoux, 2004, p. 11).

### **1.1. Problématique :**

Dans notre travail nous nous sommes intéressés à une entreprise publique algérienne qui a lancé un programme de modernisation de ses outils par l'introduction d'un système ERP et d'un Système de Management de la Qualité (SMQ). Cette entreprise a lancé le projet de l'implantation d'un système ERP en 2012, six ans après, le projet a été abandonné mettant l'entreprise dans une situation de crise. Quand à l'implantation de SMQ, le projet a été lancé en 2013, l'entreprise a réussi à obtenir la certification ISO une

année après, dans un contexte marqué par une absence de toute culture qualité au sein de l'entreprise.

L'accompagnement des processus d'implantation de ces deux projets nous a permis de placer les résistances des acteurs comme l'une des raisons principales des échecs et des blocages enregistrés.

Ainsi, à travers l'analyse de processus de mise en place des deux projets de l'implantation d'un système ERP et d'un SMQ nous tenterons de répondre sur la question suivante : « **comment les acteurs ont pu, à travers leurs résistances et leurs attitudes, faire échouer l'implantation de l'ERP et bloqué le partage d'une culture qualité par l'implantation du SMQ au sein de l'entreprise ?** ».

## **1.2. Les hypothèses :**

La réponse à notre problématique peut être faite à travers la vérification des hypothèses suivantes :

- Le manque de participation des acteurs dans le processus de mise en œuvre des deux outils a engendré leur indifférence et leur résistance aux changements.
- Les résistances passives non apparentes ont été à l'origine de la lenteur enregistré dans la réalisation des tâches, ce qui a bloqué l'aboutissement des deux projets.

## **1.3. L'importance de l'étude :**

Le facteur humain est considéré comme étant un des aspects qui sont largement dignes d'intérêt, du fait que ce dernier, face à une situation du changement, il n'est pas toujours disposé à changer ses habitudes et peut alors développer de la résistance, qui constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit.

La résistance de facteur humain, figurent au premier rang des causes fréquemment évoquées des échecs des projets de changements organisationnels. Il est donc indispensable de s'intéresser à ce sujet pour comprendre les blocages rencontrés lors de l'introduction des changements et trouver des solutions pour y remédier.

## **1.4. Objectifs de l'étude :**

L'objectif à travers ce travail est de comprendre les raisons qui poussent les employés à résister face à l'implantation des nouveaux outils de management, et la manière avec laquelle ces résistances peuvent engendrer l'échec de l'implantation de ces outils.

### **1.5. Méthodologie de l'étude :**

Nous avons accompagné le processus de mise en place de deux outils de management qui sont : un système ERP et un Système de Management de la Qualité (SMQ), dans une grande entreprise publique algérienne. Nous avons analysé les réactions des acteurs et leurs résistances vis-à-vis ces deux projets, afin d'expliquer les blocages et les échecs rencontrés.

Durant notre enquête nous avons utilisé plusieurs techniques de recueils de données. Nous nous sommes focalisés sur l'observation des faits et l'analyse des documents internes à l'entreprise et nous avons complété par une enquête approfondie par questionnaires et par entretiens.

### **1.6. Revue de la littérature :**

Loin du modèle taylorien qui considère «l'homme comme une main», et que le seul acteur dans l'organisation est le gérant à qui revient toute décision du changement ; et du modèle humaniste qui considère «l'homme comme une main et un cœur», Crozier et Friedberg (1977), considère qu'avant tout l'homme est une tête, un inventeur, calculateur disposant d'une marge de liberté irréductible dans la poursuite de ses activités et la défense de ses espaces discrétionnaires. Ils considèrent que l'homme garde toujours un minimum de liberté qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système. L'acteur alors, n'a pas seulement une capacité à résister mais aussi, il peut développer des stratégies et jouer son propre jeu pour contrôler ses espaces discrétionnaires (Crozier & Friedberg, 1977).

En effet, un changement n'a de véritable chance de s'implanter et de durer, que si les acteurs auxquels il s'adresse et chargés de sa réalisation l'acceptent et se mobilisent pour que les transformations aient lieu. Les acteurs alors, jouent un rôle primordial dans la réalisation du changement, et sans eux rien ne peut se faire, comme le confirme Bernoux (2004) : « Le changement n'a lieu que si les acteurs les plus modestes en apparence, s'y impliquent. Pas de changement sans présence des acteurs » (Bernoux, 2004, p. 12). Aussi, il rajoute que ces derniers ont une capacité de bloquer le changement ou de l'accepter, tout dépend de sens qu'ils lui donnent : « Ces acteurs –salariés- peuvent jouer le jeu ou le refuser et, dans ce cas, les changements, même les mieux préparés, n'aboutiront tout simplement pas. Les salariés peuvent toujours ou bien résister, ou bien contribuer. Soumis aux décisions des directions, ils peuvent ou les freiner, voire les empêcher de se réaliser, ou au contraire les faire advenir. Le sens qu'ils donnent à leur propre action et leur attitude face aux décisions sont définitifs. Ce sont eux qui font aboutir ou échouer le changement» (Bernoux, 2004, p. 09).

Ainsi, les changements n'ont pas lieu seulement sur décision des directions mais qu'ils ne sont effectifs que lorsque, d'une manière ou d'une autre, ils sont approuvés par les individus, c'est d'eux seul que dépend la décision d'accepter ou de refuser le changement, comme le confirme Leavitt (1973): « Quel que soit le pouvoir que possède le "changeur", quel que soit son rang dans la hiérarchie, "le changé" reste maître de la décision finale. C'est l'employé, le plus mal payé aussi bien, qui, en dernier ressort, décide s'il ira ou non travailler. [...] une plus grande puissance entre les mains de A, un plus grand contrôle sur les besoins vitaux de B ne donnent pas nécessairement à A un plus grand contrôle sur B. B n'est jamais complètement dépendant. C'est ainsi que le travailleur de l'industrie trouve toujours d'innombrables moyens fort ingénieux pour esquiver, neutraliser les changements imposés contre son gré par son chef, ou pour user de représailles » (Leavitt, 1973, p. 15).

Dans le même esprit Bareil (2004), considère que l'individu est la vedette du changement et cela doit être reconnu par la direction car « le destinataire porte sur ses épaules une partie importante du changement organisationnel que le décideur souhaite mettre en œuvre. C'est lui, en règle générale, qui vit le changement. Pour que le décideur construise le changement autour du destinataire, il doit d'abord le reconnaître comme l'acteur principal du changement organisationnel » (Bareil, 2004, p. 17). Quelque soit donc, l'origine de la décision du changement, il ne peut se réaliser si les acteurs n'y participent pas. Même si le dirigeant pilote joue un rôle important dans le pilotage du changement, il ne peut pas à lui seul le concrétiser sans une implication des acteurs sous une forme ou une autre.

Il convient, donc, de comprendre le changement non pas uniquement au niveau des décideurs pilotes, mais également au niveau des acteurs animateurs des systèmes d'actions concrètes qui sont par leur capacité à accepter, adopter ou, au contraire à résister de transformer les intentions et à construire le changement. Ce sont ces animateurs qui vont donner ou non vie, sens et efficacité aux changements envisagés.

## **2. RAPPEL THEORIQUE SUR LA NOTION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT :**

### **2.1. La notion de résistance : quelles définitions ?**

Le concept de « la résistance au changement » a été initialement forgé par Coch et French (1948), 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 (Coch & French, 1948).

En effet, dans le monde d'organisation, la résistance a une connotation négative puisqu'elle est perçue comme un frein au progrès, une attitude passéiste, anti-progressiste et excessivement conformiste. Or, la résistance est une réaction quasiment naturelle (Carton, 1999) et même nécessaire, car elle est, du point de vue psychologique, l'expression de la personnalité. Pour Lawrence (1963), les individus ne résistent pas au « changement technique en tant que tel, ils résistent à un changement relationnel, à un changement de la position sociale, réelle ou supposée » (Lawrence, 1967). Pour Lewin (1947), la résistance ne saurait être assimilée à la simple manifestation d'un « comportement irrationnel des individus et des groupes », qu'il conviendrait de réduire par persuasion, formation et éducation. C'est au contraire l'analyse complexe des « forces motrices » et des « forces restrictives » qui explique la naissance de résistances. Il insiste sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes (Lewin, 1947).

Ainsi, la résistance est une attitude naturelle, dictée par la nature de l'homme qui préfère des environnements certains, plus stables et plus prédictibles. Ce qui le pousse à éviter les risques et à privilégier la continuité. Il convient de le considérer selon Collerette et al (1997), 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, Delisel, & Perro, 1997, p. 104).

Dans une vision biologique de l'organisation, la résistance est assimilée à une sorte de signal d'alarme qui fonctionnerait par rapport au système social de l'organisation. Nicole Aubert et al (1993) assimilent la résistance au changement à « la fièvre du corps humain qui informe la personne qu'un agent infectieux est en train d'affecter l'équilibre relatif de son organisme » (Aubert, 1993).

De ce fait, la résistance n'est pas toujours négative et sans résistance n'y aura pas de changement. Celle-là permet au changement 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, p. 49). La manifestation et l'expression des résistances ne constituent pas donc, 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.

## **2.2. Les causes de la résistance au changement :**

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 que nous classifions sous huit catégories (tableau 01) : les causes individuelles, collectives, culturelles, politiques, et

# La résistance des employés comme facteur d'échec des projets de changements

## SLIMANI Radia, BOUKRIF Moussa

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.

**Tableau 01 : Les causes de la résistance au changement**

Individu	Collectif/ Culturel	politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction Du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité , de ressources	Orienta-tion	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation /communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/ Implication/ Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrôme du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

**Source :** BAREIL, 2004, P6.

### a) Les causes individuelles :

Plusieurs auteurs identifient les caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité de destinataire lui-même, comme facteurs de la résistance au changement.

L'inertie inhérente à la nature humaine incite chacun à hésiter devant un effort de transformation. Parmi les variables individuelles qui provoquent la résistance au

changement nous évoquons, souvent le manque de motivation, les habitudes de vie, et la préférence pour la stabilité, ou encore le degré d'engagement envers l'organisation. De plus, le manque de confiance en soi et le sentiment d'infériorité peuvent aussi accentuer ce phénomène.

Nous retenons aussi les caractéristiques sociodémographiques qui peuvent être une source de résistance des individus. A titre d'exemple, les personnes plus âgées ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode résistent aux nouveautés. Ajoutant à cela, le niveau de connaissances, d'éducation et donc, l'ouverture d'esprit, ou encore l'ancienneté qui augmente le risque de résistance.

**b) Les causes collectives :**

Sur le plan collectif, on évoque l'influence du groupe. Le comportement d'un acteur à l'égard du changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel il s'insère. Dans la mesure où le groupe mène une vie propre dans l'organisation, il développe des stratégies spécifiques, fonctionne selon des valeurs, des normes et des règles et il a des références auquel il se réfère, le changement peut alors, se heurter à ce système et être en contradiction avec les références de groupe, compromettre ses stratégies ou briser les réseaux informels et les relations sociales, ce qui amène à le percevoir comme une menace pour le statut quo et les intérêts du groupe. D'ailleurs, Lewin (1947), le fondateur de la dynamique de groupe, a parfaitement montré que pour changer un individu, il faut agir sur les normes du groupe. Si la pression du groupe est pour le statut quo, l'individu favorable au changement n'osera pas franchir le pas.

**c) Les causes culturelles :**

Chaque entreprise a une culture, qui lui est propre et la différencie des autres. La culture organisationnelle est d'après Thevenet (1984): «ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres» (Zghal, 2003, p. 26). Elle est donc, ce qui conditionne et homogénéise les attitudes et les comportements des acteurs et leurs représentations, c'est-à-dire la manière dont ils interprètent les situations et les actions pour agir. La culture d'entreprise est alors, ce qui associe les individus au sein d'un même groupe social et ce qui les unie autour des valeurs et des normes partagées. Or, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation. Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément. Ainsi, tout événement ou tout projet de changement qui ne s'inscrit pas dans la continuité culturelle de l'organisation suscitera spontanément : méfiance, malaise, résistance, défiance, défi.

**d) Les causes politiques :**

Les acteurs peuvent résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes ou des coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. En d'autres mots, les individus ne sont pas des objets que l'on peut manipuler à travers un quelconque processus de changement. Ils sont en mesure de l'infléchir et de l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable. Les individus sont alors prêts à changer leurs

habitudes et à soutenir le changement engagé tant qu'il leur est profitable et ne remet pas en question ce qui leur permet de rester maîtres de leur comportement.

Les acteurs ne perçoivent dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leurs libertés d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent.

**e) Les causes liées au système organisationnel :**

Le système organisationnel peut aussi être source de résistance du moment où il est inerte et peu réceptif au changement. Ainsi, un historique d'inertie organisationnel augmente le risque de résistance pour les changements futurs. Lorsque l'acteur perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter; cela peut susciter chez lui de la résistance.

En effet, certains facteurs organisationnels peuvent aussi faciliter ou compliquer la mise en œuvre d'un changement et être source de résistance ou de soutien. Nous citons le type de rapport qui existe entre l'employé et son supérieur, s'il est négatif et fondé sur des tactiques d'influence de type sanction, légitimation, peut engendrer des résistances. Ainsi que, le style de leadership, s'il est de type participatif, il peut faciliter l'implantation de changement, sinon dans le cas d'un haut niveau de formalisation et de centralisation, il augmentera sans doute les risques de la résistance.

**f) Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre :**

Une mise en œuvre déficiente du changement constitue très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. La qualité de la mise en œuvre joue un rôle important dans la prévention des comportements de résistance. Lorsque l'organisation ne crée pas les bonnes conditions pour réussir le changement, cela peut mener l'acteur à résister. Les individus résistent donc, à la façon dont le changement est implanté, s'ils ne sont pas bien préparés et n'acceptent pas le changement, ils résisteront.

**g) Les causes liées au changement lui-même :**

La résistance peut aussi provenir du contenu du changement. L'acteur résiste lorsque le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs existantes. Le type du changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement. Ainsi, lorsqu'il y a une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau, les acteurs s'approprient plus facilement et plus rapidement le changement.

**h) Les causes liées à la fréquence des changements :**

L'organisation est de plus en plus soumise à des changements perpétuels pour s'adapter à un cotexte turbulent et incertain. Ainsi, le fait de changer de façon excessive est néfaste et peut favoriser la résistance des employés face à des changements futurs. Les individus résistent donc à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux.

Les origines de la résistance au changement sont alors, à la fois nombreuses, multiples et variées et échappent souvent au contrôle direct de gestionnaire.

### **2.3. Les formes de la résistance :**

Les acteurs disposent de plusieurs possibilités de dire « non » au changement. Cette résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche « active » : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage. Ces formes d'expressions d'après Cartan (1997) ne se présentent pas de façon linéaire et les personnes qui résistent peuvent passer d'une forme à l'autre selon l'évolution de la situation. Cette évolution dans l'attitude se fait sous l'influence de la personnalité de l'acteur, sa culture, sa perception du changement proposé et son environnement.

#### **a) La résistance passive :**

Dans les formes de résistances dites passives (inertie, argumentation), l'acteur ne rentre pas dans une confrontation ouverte. Bien souvent, il n'a pas d'avis clair sur le changement. Dans le cas de l'inertie, l'acteur ne trouve pas d'intérêt dans le projet de changement. Il est dans une situation d'attente pour comprendre les raisons de ces changements, ce qui lui permet de gagner du temps et de trouver des raisons pour ne pas l'accepter. Méfiant, il doute des objectifs avancés. Mais par calcul, il s'abstient de réagir.

Dans le cas de l'argumentation, l'acteur fait savoir ses doutes et ses réserves. Il rentre dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement et tente de faire modifier le résultat en fonction de sa réalité. L'argumentation est un jeu dialectique qui peut prendre des proportions considérables si le pilote entre dans ce jeu. Les stratagèmes alors utilisés sont soit l'homonymie qui vise à utiliser systématiquement un mot dans un sens différent de celui donné par le pilote, soit l'attaque de la personne qui vise à faire perdre le calme à notre interlocuteur, soit par la généralisation qui vise à démontrer qu'une hypothèse n'est pas toujours vraie ou la spécification qui vise à montrer l'exception de l'hypothèse.

Cette résistance passive 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 certains cas, les acteurs s'emploient silencieusement mais activement à vider le projet du changement de sa substance en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces derniers et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que pose le changement.

#### **b) La résistance active**

Certains acteurs rentrent plutôt dans une résistance ouverte sous forme de révolte ou de sabotage. La révolte s'installe quand il y a absence d'argumentation ou celle-ci ne

permet 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. L'acteur agit soit contre le changement lui-même soit contre celui ou ceux qui en sont les auteurs, soit les deux à la fois. La densité de la révolte dépend du système de croyance de l'acteur, de ses valeurs, de sa perception et de sa personnalité. Plus ces éléments, sont forts et structurés plus sa révolte est forte et violente à l'égard du changement. La révolte peut prendre deux formes : la première est la menace tactique. Elle relève du bluff et induit une relation de pouvoir et une escalade des rapports de force. La seconde est la menace stratégique. L'acteur tentera de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économiques. Cette révolte s'exprime souvent dans le milieu professionnel par : la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

Le sabotage consiste à œuvrer ouvertement à faire échouer le changement en tentant de démonter l'inutilité et la stupidité du changement engagé. Ceci peut aller jusqu'à commettre des fautes professionnelles.

Ces formes de résistance se manifestent quand il y a absence d'événements forts qui peuvent remettre en cause la situation actuelle et justifier ainsi un changement. Cela peut traduire aussi le manque d'effort des initiateurs du changement pour justifier, argumenter et surtout légitimer le changement envisagé.

### **3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :**

Dans notre travail nous avons réalisé une étude de cas d'une grande entreprise publique spécialisée dans la confection et l'habillement. Cette entreprise a entamé une démarche de modernisation en introduisant deux outils qui sont : un système ERP et un Système de Management de la Qualité (SMQ). A travers l'accompagnement de processus de mise en place nous avons analysé les réactions des acteurs et leurs résistances vis-à-vis ces deux projets, afin d'expliquer les blocages et les échecs rencontrés.

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. Elle permet de se centrer sur l'examen des processus de changement ainsi que, sur l'élaboration et la mise en œuvre des actions organisationnelles de manière longitudinale.

Pour recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons opté pour plusieurs techniques de recueil de données, voir la complexité du sujet et sa nature qui porte sur les aspects émotionnels, sociologiques et organisationnels de changement.

Ainsi, nous avons accompagné cette entreprise durant le processus de mis en œuvre de ces deux outils, par notre présence effective sur le site de l'entreprise durant des

périodes prolongées, où nous nous sommes focalisés sur l'observation des faits et l'analyse des documents internes à l'entreprise. Nous avons opté par la suite, pour une enquête approfondie par questionnaires et par entretiens.

Pour la réalisation de notre étude, nous avons ciblé spécifiquement le personnel des structures impliquées dans le processus d'implantation de SMQ et d'ERP et les dirigeants. Nous nous sommes intéressés d'abord à l'équipe dirigeante avec qui nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Puis nous nous sommes focalisés sur les exécutants concernés par les deux projets (ERP et SMQ). Pour l'ERP nous avons ciblé les utilisateurs qui sont au nombre de 28 ; quand au SMQ, du moment que tout le personnel de l'entreprise est concerné, dans le but d'atteindre une meilleur, représentabilité, nous avons choisi notre échantillon selon la méthode par quotas avec un taux de sondage d'environ 10% de l'effectif de l'entreprise.

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 et les notes prises durant les différentes réunions. Quand à l'enquête par questionnaire, nous avons effectué le traitement des données recueillies par le logiciel de traitement des données SPSS statistics 20 et par Microsoft Office Excel 2007.

#### **4. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE :**

##### **4.1. Résistance aux changements engendrés par l'implantation de l'ERP :**

Sur les 28 utilisateurs du système ERP nous n'avons pu toucher que 23 utilisateurs. Notre échantillon est constitué de 23 employés (43% masculin et 57% féminins) dont 48% travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5 ans et 52% depuis 5 ans ou plus. Tous les employés de notre échantillon sont des contractuels marqués par la diversité de leurs niveaux de scolarité (35% de niveau moyen, 17% de niveau secondaire, et 48% universitaire) et dont 70% n'ont jamais travaillé dans d'autres entreprises.

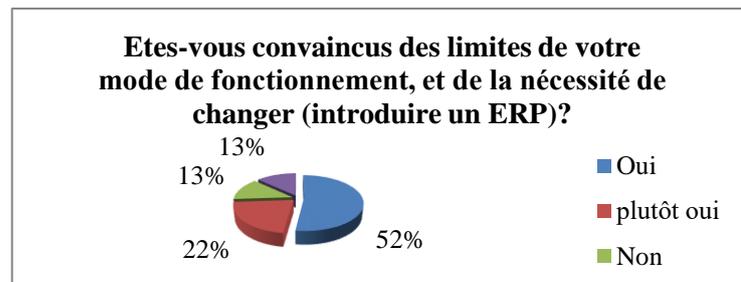
##### **4.1.1. Analyse des représentations des utilisateurs et de leurs résistances :**

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.

Les résultats de notre enquête ont montré que 74% des utilisateurs déclarent être convaincus des limites de leur mode de fonctionnement et la nécessité d'introduire l'ERP (oui ou plutôt oui) contre 26% qui ne partagent pas le même avis (figure 01). L'analyse de nos entretiens montrent que les cadres convaincus de la nécessité d'introduire l'ERP, trouvent que c'est une solution pour leur problèmes et leur conflits, d'après les déclaration d'un des interviewés: « *je suis convaincu de la nécessité de changer et d'introduire l'ERP, je préfère avoir affaire à un logiciel et à des chiffres qu'avoir affaire*

à des personnes », quand à un autre il nous a avoué qu'avec l'ERP « *je n'ai plus besoin à chaque fois de voir le PDG ni quelqu'un d'autre devant ma porte, tout le monde peut avoir l'information sans me casser la tête à chaque fois* ». Quand au reste des utilisateurs non convaincus de la nécessité d'implanter l'ERP, déclarent qu'ils n'ont aucun problème avec l'ancien logiciel et il n'y a aucune nécessité de le changer.

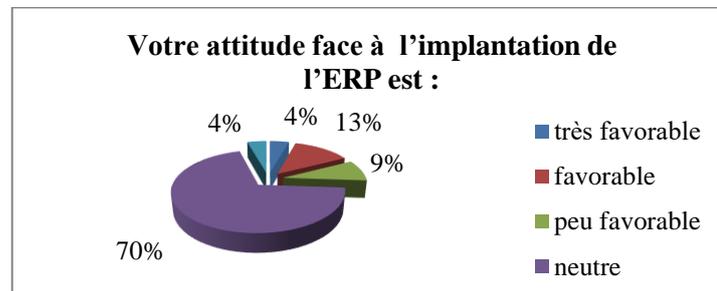
**Figure 01 : Point de vue des employés sur la mise en œuvre de l'ERP**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Cependant, les résultats de notre enquête ont montré que malgré que les utilisateurs ont déclaré avoir une perception favorable du changement et croient à la nécessité d'introduire l'ERP, leurs attitudes face à l'implantation restent neutres pour 70% d'entre eux (figure 02).

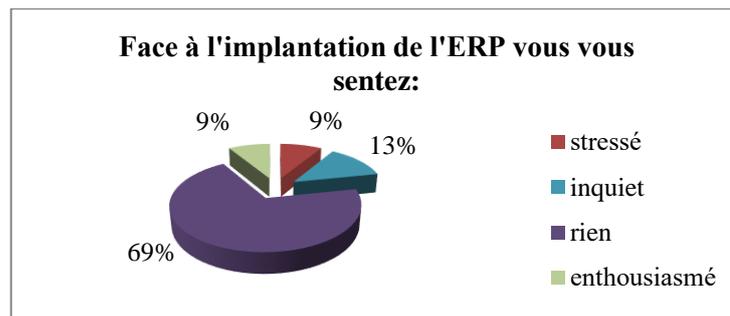
**Figure 02: Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de l'ERP**



**Source :** élaboré par nos soins des données de l'enquête

A coté de cette attitude, l'analyse des facteurs psychologiques, émotionnelles montre que 69% des utilisateurs touchés par l'enquête ont déclaré ne rien sentir face à l'implantation de l'ERP et 13% ont déclaré être inquiet (figure 03).

**Figure 03 : Les sentiments provoqués par la mise en place de l'ERP chez les utilisateurs**



**Source :** élaboré par nos soins des données de l'enquête

Cette attitude s'explique par le manque de participation des utilisateurs dans le processus d'implantation et l'absence de communication suffisamment intense pour justifier le changement et expliquer les actions menées et l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition. Ceci s'est traduit par le manque d'implication des utilisateurs dans le processus du changement et leur adoption d'une attitude neutre vis-à-vis ce dernier. Ce qui est confirmé par les résultats des entretiens réalisés auprès des utilisateurs qui expliquent leur attitude par des éléments relatifs au modèle choisi (la manière dont le changement est opéré, absence de justification, de communication et d'intéressement).

Malgré que les acteurs utilisateurs déclarent être pour le changement et nient l'existence de résistances dans leur comportement vis-à-vis le changement. Nos observations et l'analyse des entretiens menés ont montré que la mise en œuvre de l'ERP suscite chez les utilisateurs des résistances. Ces résistances sont dues en partie au manque de clarté et l'absence de communication et de justification et de leur participation dans le processus de mise en œuvre.

De même, l'implantation de l'ERP suscite chez certains employés appartenant aux services comptable et financier un sentiment de peur et d'inquiétude quand à leur avenir dans l'entreprise, surtout qu'ils ne sont pas bien informés. Une expression qui revient souvent chez les employés de ce service : « *L'ERP va éliminer une partie importante des tâches que nous avons l'habitude de faire. On dit souvent que l'ERP élimine les comptables, ça nous pousse à demander qu'est-ce qu'on deviendra* ».

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 dont 70% d'entre eux n'ont jamais travaillé dans d'autre entreprise. Ce qui montre leur penchant vers la stabilité. Ainsi, il est difficile d'instaurer un changement dans un tel contexte, car les gens se sentent à l'aise dans la routine et plus en sécurité dans la stabilité.

Dès lors, changer les habitudes et pratiques traditionnelles, les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a appris à accomplir, touche à sa stabilité et sa sécurité. Ce qui engendre chez lui des résistances qui peuvent être exprimées sous différentes formes.

#### **4.1.2. Les formes de résistances face à l'implantation du système ERP :**

Comme nous l'avons exposé dans la partie théorique, le personnel de l'entreprise a plusieurs manières de dire « non » au changement introduit. La résistance au changement peut prendre deux formes principales. Elle peut apparaître sous forme passive traduite par une simple méfiance à l'égard du changement ou sous une forme active traduite par des comportements farouches et agressifs. Dans le cas des changements induits par l'implantation de l'ERP dans l'entreprise publique enquêtée, notre enquête a révélé le développement des deux formes de résistance par les acteurs concernés.

##### **a) 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 cette entreprise, nous avons retrouvé les formes de résistances actives où la forme la plus observée a été exprimée sous forme de demande du changement de poste. Dans la plupart des cas observés ces demandes sont acceptées. Malgré que ces cas ne soient pas nombreux, ceci affecte la mise en œuvre du projet car la formation et l'intégration de nouveaux arrivés dans leur poste prend 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 entrain de tourner et d'accumuler de retard »*. Ce qui est partagé par les autres pilotes.

##### **b) 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 du changement, 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.

Nous avons retrouvé cette forme de résistance passive non apparente, dans l'entreprise enquêtée. 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 telle ou telle tâche ou ne possède pas telle ou telle option comme mon ancien logiciel* ». L'analyse de cette expression nous permet de confirmer ce que nous avons déclaré auparavant sur le fait que les utilisateurs ne sont pas impliqués dans le processus de mise en œuvre du changement, et se sentent que cet outil leur est imposé d'où leur tendance à utiliser plus souvent le terme « *votre ERP* » lorsqu'ils s'adressent aux pilotes du projet.

Tous les pilotes sont d'accord sur le fait que les utilisateurs sont les mieux placés pour trouver les failles et les problèmes de l'ERP et suggérer leurs propositions et leurs solutions pour les corriger car d'après eux, la réussite de l'implantation ne peut se faire sans les utilisateurs qui sont à la base de sa personnalisation et son paramétrage. Cependant, d'après les pilotes interrogés, ces derniers n'arrêtent jamais d'exposer des problèmes inexistantes et exagèrent dans leurs demandes pour bloquer le projet. Ce qui est partagé par le PDG qui trouvent que « *certains utilisateurs tournent au rang et essayent à chaque fois de trouver des excuses banales et des problèmes inexistantes pour ne pas appliquer les tâches liées à la mise en œuvre de l'ERP. Tous ça c'est voulu, pour qu'on se lasse et on laisse tomber le projet* »

De plus, nous avons remarqué nous avons remarqué que certains utilisateurs dans ont tendance à se pencher sur l'utilisation des anciennes méthodes 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 le nouvel outil, ou même d'oublier d'utiliser l'ERP parce qu'ils n'ont toujours pas pris l'habitude de le faire.

Cette résistance passive s'est manifestée également par des retards dans la réalisation des tâches liées à la l'implantation de l'ERP. Cela a engendré un retard important dans l'opération d'implantation. Après plusieurs années le système n'est toujours pas fonctionnel et n'est pas encore intégré dans tous les modules. Ce qui a constitué une charge financière importante pour l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons remarqué la tendance des employés à s'afficher pour le changement et cacher leur réelle intention vis-à-vis le projet. Cette résistance passive s'explique en partie par le statut des employés dans l'entreprise et le style de commandement utilisé. En effet, 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 que la plupart des employés sont pour autant 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 entretiens effectués auprès des pilotes du changement ces derniers gèrent les résistances qui se présentent par l'écoute et la communication avec les

utilisateurs pour comprendre leurs problèmes et les convaincre de la nécessité de changer, et par la réalisation des améliorations demandées à chaque fois mais quand les choses les dépassent ils soulèvent directement le problème au PDG. Ce dernier nous a confirmé durant notre entretien sur la question relative à la gestion des résistances, que les résistances ne sont jamais prises en considération. Il nous a déclaré que *« personne n'ose dire directement non au changement. Quand 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 »*. C'est pourquoi il n'y a aucun plan pour gérer les résistances.

Ainsi, la direction ne prend pas en charge les résistances qui se présentent dans l'entreprise. Malgré que ces dernières présentent la cause principale des retards et des blocages importants dans la mise en œuvre de l'outil. Les résultats de notre enquête ont montré que 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 du changement. Ce qui représente une vision purement taylorienne du changement.

Les blocages liés au manque de collaboration des utilisateurs et leurs résistances ont engendré des retards important dans la réalisation du projet, ce qui engendré des pertes financières importantes pour l'entreprise. C'est dans ce contexte que le projet a été abandonné après plusieurs années de son lancement. L'échec de l'implantation de l'ERP a entraîné l'entreprise dans de grosses difficultés, c'était une perte du temps mais aussi d'argent.

#### **4.2. Résistance aux changements engendrés par l'implantation de SMQ :**

Notre échantillon est constitué de 82 employés (41% masculin et 59% féminins) dont 43% travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5ans et 57% depuis 5 ans ou plus. Tous les employés de notre échantillon sont des contractuels marqués par la diversité de leurs niveaux de scolarité (19% de niveau moyen, 37% de niveau secondaire, et 37% universitaire) et dont 63% n'ont jamais travaillé dans d'autres entreprises.

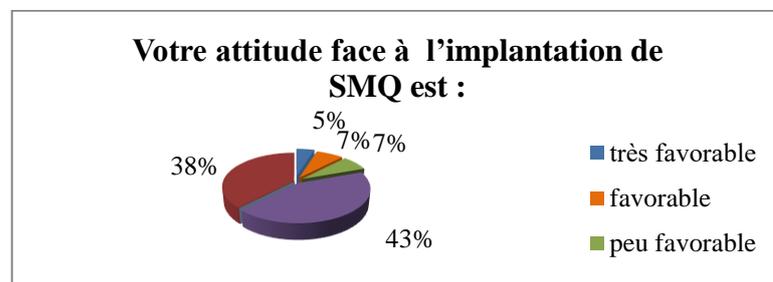
##### **4.2.1. Analyse des représentations des employés et de leur résistance face à l'implantation de SMQ :**

La mise en œuvre d'un SMQ dans une entreprise se traduit par un changement de mentalité et d'habitudes qui n'est pas toujours facilement accepté. Ce changement peut

généraliser des réactions diverses et des résistances à tous les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que les projets du changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués.

Les résultats de notre enquête ont montré que le changement dans l'entreprise est conduit d'une manière imposée, sans tenir compte des réactions du personnel de l'entreprise. Cela a provoqué l'absence d'implication des employés dans le processus de mise en œuvre. Ce qui s'est traduit par leur manque de participation qui s'est manifesté sous forme d'adoption d'un comportement neutre vis-vis le changement introduit comme le montre la figure 04. De plus, certains employés ont déclaré qu'ils ne sont pas concernés par l'implantation du SMQ ; ils affirment, alors qu'ils ne peuvent pas juger le projet du moment qu'ils ne sont pas concernés et ne comprennent pas de quoi il s'agit.

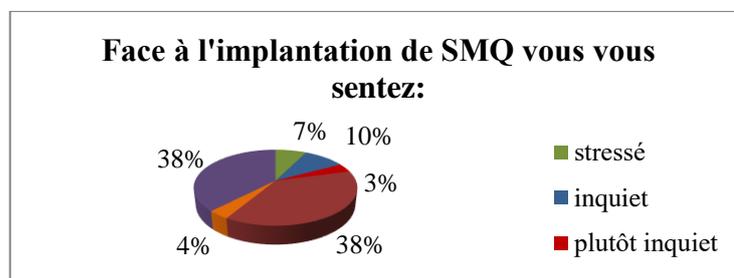
**Figure 04: Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de SMQ**



**Source :** élaboré par nos soins

A coté de cette attitude, l'analyse des facteurs psychologiques, émotionnelles montre que 38% des employés touchés par l'enquête ont déclaré ne rien sentir face à l'implantation de SMQ et 10% ont déclaré être inquiet (figure 05).

**Figure 05 : Les sentiments provoqués par la mise en place de SMQ chez les employés**



**Source :** élaboré par nos soins

Cette attitude vis-à-vis le changement a été expliquée d'après les résultats de l'enquête menée par questionnaire par des éléments relatifs au modèle choisi : Contre la manière dont le changement a été mené, le manque de justification et de communication.

Ainsi, la réaction et l'attitude des employés vis-à-vis le changement introduit par l'implantation de SMQ est traduite par leur sentiment d'indifférence et leur manque d'implication dans le processus du changement. Cela est dû à leur écartement du processus de mise en œuvre. Ce qui est vécu par eux comme un manque de considération qui a freiné l'appropriation de la démarche qualité par tous les acteurs.

#### **4.2.2. Les formes de résistances :**

Dans le cas des changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise enquêtée, notre enquête a révélé le développement des deux formes de résistance par les employés.

##### **a) Les résistances actives**

Notre enquête a révélé l'existence de la résistance active au sein de cette entreprise, dont la forme la plus observée a été exprimée sous forme de demande du changement de poste. Ainsi, certains employés évitent d'utiliser les nouvelles méthodes induites par l'implantation de SMQ. Sous l'exigence de la direction et la pression de leurs responsables, ils demandent d'effectuer un changement de poste, en optant pour les postes présumés par eux comme étant non concernés, du moment qu'ils n'utilisent pas les documents liés au SMQ et les nouvelles méthodes imposée.

##### **b) Les résistances passives :**

Ainsi, nous avons observé ces formes de résistance dans le cas de l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALCOST. La tendance des employés à utiliser les anciennes méthodes reste la forme la plus utilisée par eux pour résister au changement. Ce qui crée à chaque fois des conflits entre les employés et leurs responsables.

De ce fait, les employés dans certains cas n'utilisent pas les nouvelles méthodes sous prétexte qu'ils ont oublié de le faire, comme dans d'autre cas ils déclarent qu'ils ne trouvent aucune nécessité de le faire et que l'essentiel c'est de faire le travail, peu importe la méthode utilisée. L'un des employés interrogés nous a déclaré: *« parfois je me demande à quoi sa sert de faire ces enregistrements ou d'utiliser ces documents ? Je ne sais même pas pourquoi le faire ? Alors, je me retrouve entrain d'utiliser les anciennes méthodes même si ça va me créer des problèmes »*.

De plus, l'une des formes de résistances passives les plus observées, également dans cette entreprise, est la lenteur dans la réalisation des tâches. Ce qui se justifié à chaque fois par les employés par le fait que l'application des nouvelles méthodes et des procédures prennent beaucoup du temps.

Ces formes de résistance ont abouti à un retard dans l'atteinte des objectifs fixés. Plus grave encore aucun effort d'apprentissage et d'acquisition des nouvelles capacités nécessaire à la mise en œuvre et au développement de la démarche qualité ne se fait par les différents acteurs. Le SMQ se résume seulement aux enregistrements et à l'utilisation des différents documents qualité et l'application des procédures.

Il faut ainsi noter que cette forme de résistance est la plus dominante dans l'entreprise. Ce qui peut être expliqué par le style de commandement utilisé et le statut des employés qui se trouve alors dans l'obligation d'appliquer les solutions retenues.

Ces résistances ont été gérées d'après certains pilotes par l'écoute et par la communication avec les personnes concernées pour essayer de régler les problèmes posés. Quand à d'autres pilotes, ils nous ont déclaré durant les entretiens que ces résistances ne sont pas prises en considération tel qu'un pilote l'affirme : *« on fait rien pour gérer les résistances. On encaisse c'est tout »*.

Ce qui est d'ailleurs confirmé par le Responsable Management de la Qualité qui a avoué qu'hormis les réunions de sensibilisation qui se font pour expliquer aux employés la nécessité d'introduire le SMQ et leur clarifier les choses, il n'existe aucune mesure pour gérer les résistances. D'après ces propos : *« il n'y a aucune nécessité de préparer un plan ou prendre des mesures pour gérer les résistances, du moment que personne n'ose s'opposer directement et dire non aux changements. Quand aux résistances passives elles ne sont pas intéressantes pour les prendre en considération. Ça vaut même pas la peine d'y penser »*.

Ainsi, l'entreprise n'a pas pris en considération les résistances qui se sont présentées durant la mise en œuvre. Ces résistances ont été ignorées et même sous-estimées et n'ont été en aucun cas analysées comme étant une menace qui peut bloquer la mise en œuvre surtout que ces résistances peuvent prendre d'autre forme plus grave.

La démarche qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique, et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel de l'entreprise qui doit partager une seule vision de la qualité, une vision qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Or, les résultats de notre enquête ont montré dans cette entreprise que la mise en œuvre du SMQ est réduite à la seule rationalisation de l'aspect structurel et technique. La mise en œuvre a suivie une démarche mécaniste taylorienne où les solutions sont imposées sans tenir compte des réactions et des comportements des employés. Ainsi, Cette méthode de conduite a engendré l'absence d'implication et d'adhésion des employés dans le processus de mise en œuvre, qui ont réduit le SMQ à la simple utilisation des procédures et des documents qualité. Comme ils considèrent que le SMQ est seulement l'affaire de la direction et de quelques membres de l'entreprise. Ce qui fait de cet outil une source de bureaucratie, de lourdeur et de rigidité.

## **5. CONCLUSION**

Nous avons tenté tout au long de ce travail de comprendre les blocages rencontrés par une entreprise publique lors de l'introduction d'un système ERP et d'un système de management de la qualité, à travers l'analyse des attitudes des acteurs et de leurs résistances.

### **5.1. Résultat de la recherche :**

Les outils implantés n'ont pas eu un impact sur le fonctionnement de l'entreprise, car leur utilisation n'était pas accompagnée d'un véritable processus d'apprentissage et

d'une transformation des mentalités, des pratiques, des comportements et des croyances des acteurs. Leur introduction s'est limitée seulement à la rationalisation de l'aspect structurel et technique de l'entreprise sans un impact réel sur le comportement des acteurs et leur culture, qui constitue l'élément clé de la réussite de tout changement par l'implantation d'un ERP et d'une démarche qualité. Ainsi le SMQ a été réduit à la simple utilisation des procédures et des documents qualité, ce qui a fait de lui une source de bureaucratie, de lourdeur et de rigidité au sein de l'entreprise. Quand à l'implantation de l'ERP le projet était un échec et il a été abandonné quelques années plus tard et l'entreprise est actuellement à la recherche d'une solution informatique pour le remplacer.

### **5.2. Analyse des hypothèses :**

L'implantation du SMQ et de l'ERP au sein de l'entreprise enquêtée s'est faite en dehors des acteurs concernés. Ces derniers ont été dans l'obligation d'appliquer les solutions imposées. Ce qui les a poussés à adopter une attitude négative qui s'est traduite par un manque d'implication et une exécution mécaniste et conformiste des tâches, en se limitant au minimum demandé. Ce qui confirme notre première hypothèse : **le manque de participation des acteurs dans le processus de mis en œuvre des deux outils a engendré leur indifférence et leur résistance aux changements.**

Bien que les résistances se soient manifestées sous des formes passives, elles ont constitué un facteur de blocage important dans la mise en œuvre des outils et dans l'atteinte des objectifs fixés. Ces résistances ont engendré une lenteur importante dans la réalisation des projets. Ce qui a engendré un surcoût financier important pour l'entreprise. De plus, les outils introduits ont été utilisés d'une manière mécanique par les employés sans une véritable appropriation de leur part. Ce qui s'est traduit par l'absence de tout processus d'innovation ou d'amélioration possible dans leur utilisation. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse : **les résistances passives non apparentes ont été à l'origine de la lenteur enregistré dans la réalisation des tâches, ce qui a bloqué l'aboutissement des deux projets.**

### **5.3. Recommandation :**

Nos résultats nous permet de conclure qu'il est primordial de penser le changement en termes de méthodologie de conduite à adopter, pour faire adhérer les acteurs concernés et assurer leur participation dans le processus de mise en œuvre et transformer les pratiques et les cultures.

Ainsi, quelle que soit la qualité ou la nature d'un projet du changement, ce dernier ne peut se concrétiser sans la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre et sans leur appropriation du projet. Ce qui nécessite des efforts de la direction générale en termes de communication, d'intéressement et de justification, afin d'accompagner les différents acteurs et les convaincre de changer leurs habitudes et de la nécessité de sortir de leur immobilisme et faire face à un environnement en pleine mutation. De ce fait, la

direction doit intervenir pour favoriser des apprentissages capables de modifier les comportements et les cultures. Chose qui ne peut être imposée par la force.

### **6. Liste des Références:**

- \_ Aubert, N. (1993). *management, aspects humains et organisationnels*. édition PUF fondamental.
- \_ Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). « *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Paris: Dunod.
- \_ Bareil, C. (2004). la résistance au changement : synthèse et critique des écrits. *Cahier du CETO* (04-10).
- \_ Bernoux, P. (2004). *sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: édition seuil.
- \_ Carton, G.-D. (1999). *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du*. Paris: édition village mondial.
- \_ Coch, L., & French, J.-R. (1948). Overcoming resistance to change. *humain relations* , pp. 512-532.
- \_ Collette, P., Delisle, G., & Perro, R. (1997). *Le changement organisationnel: Théorie et*. Presse de l'université de québec.
- \_ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: édition du seuil .
- \_ Lawrence, P.-R. (1967). Comment faire face à la résistance au changement. *Harvard Business* , pp. 3-11.
- \_ Leavitt, H.-J. (1973). *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*. hommes et techniques.
- \_ Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Humain relations* (01), pp. 2-38.
- \_ Zghal, R. (2003). Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? (H. montréal, Éd.) *revue gestion* (2).